



SOFIA VIERTOLA

Matkailun alueorganisaatioiden kumppanuusverkostot

Benchmarking-tutkimus Visit Tampereelle

MATKAILUN KOULUTUSOHJELMA
2024

TIIVISTELMÄ

Viertola, Sofia: Matkailun alueorganisaatioiden kumppanuusverkostot –
Benchmarking-tutkimus Visit Tampereelle
Opinnäytetyö, AMK
Matkailun koulutusohjelma
Maaliskuu 2024
Sivumäärä: 52

Tämän laadullisen opinnäytetyön tavoitteena oli vertailla viiden Suomessa toimivan matkailun alueorganisaation kumppanuusverkostoja ja tunnistaa niiden toiminnassa hyviksi havaittuja käytäntöjä. Tarkoituksena oli, että Visit Tampere saisi tietoa muiden alueorganisaatioiden kumppanuusverkostojen toiminnasta ja voisi hyödyntää tutkimustietoa oman kumppanuusverkostonsa kehittämisessä.

Opinnäytetyö perustui benchmarking-tutkimukseen, jossa kehityskohteiden tunnistamisen jälkeen analysoitiin sekä toimeksiantajan että vertailukohteiden toiminta. Toiminta kartoitettiin asiantuntijoiden haastatteluilta, joissa hyödynnettiin puolistrukturoitua teemahaastattelurunkoa. Benchmarking-tutkimuksessa tutkimuskohteiden toimintaa vertailtiin keskenään hyvien käytäntöjen löytämiseksi. Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta luotiin suosituksia toimeksiantajalle toiminnan kehittämiseksi.

Opinnäytetyössä vertailtavat kumppanuusverkostot erosivat toisistaan monella tavalla. Eroavaisuuksia havaittiin muun muassa kumppanuusverkostojen malleissa, jäsenyyksissä, verkostojen sisäisessä viestinnässä sekä kumppaneille tarjolla olevissa palveluissa. Kumppanuusverkostoja yhdisti kuitenkin perimmäinen tavoite integroida paikalliset yritykset osaksi matkailualan yhteistä toimintaa.

Tutkimuksessa havaittiin, että alueorganisaatioiden omistusohjelmat olivat vaikuttaneet kumppanuusverkostojen rakentumiseen ja toimintaan. Lisäksi todettiin, että kumppaniyrityksille oli asetettu erilaisia kriteereitä verkostoihin liittymiseksi. Osa kumppanuusverkostoista tarjosi kumppaniyrityksien tarpeisiin kohdennettuja palveluita, kun taas osassa palvelutarjoama oli samanlainen kaikille yrityksen tarpeista riippumatta. Verkoston sisäinen viestintä oli jatkuvan kehityksen kohteena monella tutkituista kumppanuusverkostoista ja digitaalisen yhteistyöalustan koettiin auttaneen viestinnän tavoitavuudessa.

Tutkimustulosten ja teoreettisen viitekehyksen pohjalta ehdotettiin, että Visit Tampere voisi kehittää kumppanuusverkostoaan muun muassa laatimalla kriteeristön kumppaniyrityksille sekä tarjoamalla yrityksille niiden tarpeisiin pohjautuvia palvelupaketteja.

Avainsanat: Matkailun alueorganisaatio, kumppanuus, verkosto, verkostoituminen, benchmarking, Visit Tampere

Abstract

Viertola, Sofia: Partnership Networks in Destination Management Organizations – Benchmarking Research for Visit Tampere

Bachelor's thesis

Degree programme in tourism

March 2024

Number of pages: 52

The aim of this qualitative thesis was to compare partnership networks of five destination management organizations operating in Finland and identify best practices in their operations. The goal of the study was for Visit Tampere to gain insight into the operations of other destination management organizations' partnership networks and utilize the research findings in developing its own partnership network.

The thesis was based on benchmarking research, where the areas for improvement were first identified and the operations of both Visit Tampere and the benchmarked networks were analyzed. The operations were assessed by interviewing experts with the help of a semi-structured interview frame. In the benchmarking research, the activities of the research subjects were compared with each other to find similarities and common best practices. Recommendations for Visit Tampere to improve their operations were then created based on the research findings and theoretical framework.

The partnership networks compared in the thesis differed in many ways. Differences were observed in, among other things, the models of partnership networks, memberships, internal communications within the networks, and services offered to members. However, the ultimate goal of integrating local businesses into the collective operations of the tourism industry was a common factor among all of the partnership networks.

The study found that the ownership structures of destination management organizations had influenced the formation and operation of partnership networks. Additionally, it was noted that various criteria were set for partner companies to join the networks. Some partnership networks offered services tailored to the needs of partner companies, while in others, the offered services were the same for all companies regardless of their needs. Internal communication within the network was a subject of continuous improvement in many of the studied partnership networks, and a digital collaboration platform was seen as a solution for better communication within networks.

Based on the research findings and theoretical framework, it was suggested that Visit Tampere could develop its partnership network for example by creating criteria for its members and offering different service packages tailored to their needs.

Keywords: Destination management, partnership, network, networking, benchmarking, Visit Tampere

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT	6
2.1 Tutkimusongelma	6
2.2 Toimeksiantajan esittely	6
3 MATKAILUN ALUEORGANISAATIOT	7
3.1 Matkailun alueorganisaatioiden historia.....	8
3.2 Matkailun alueorganisaatioiden roolit	9
4 KUMPPANUUSVERKOSTOT	11
4.1 Verkostomainen toiminta	12
4.2 Kumppanuusverkostot matkailualalla	15
5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	17
5.1 Benchmarking	18
5.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä	21
6 TUTKIMUKSEN TULOKSET	23
6.1 Visit Tampereen oman toiminnan analysointi	23
6.2 Kumppanuusverkoston tausta ja rakenne	27
6.3 Kumppanuusverkoston jäsenyys.....	28
6.4 Kumppanuusverkoston palvelutarjooma.....	32
6.5 Kumppanuusverkoston sisäinen viestintä.....	36
6.6 Kumppanuusverkoston vahvuudet ja kehityskohteet.....	37
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO	39
7.1 Matkailun alueorganisaatioiden kumppanuusverkostot	40
7.2 Kehitysehdotukset kumppanuusverkostolle.....	43
8 POHDINTA	44
8.1 Tutkimusetiikka ja luotettavuustarkastelu	45
8.2 Toimeksiantajan palaute.....	46
LÄHTEET.....	48
LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO	51

1 JOHDANTO

Suomessa toimivat matkailuyritykset ovat keskimäärin pieniä kooltaan ja niiden toiminnan tukemiseksi on kehittynyt erilaisia verkostoja, kuten matkailun alueorganisaatioita (Visit Finland, 2019, s. 3). Työ- ja elinkeinoministeriön (2022, s. 33) laatiman Suomen matkailustrategia 2022–2028 ja toimenpiteet 2022–2023 -raportin mukaan alueorganisaatioiden toiminnan kehittämiseksi niiden on löydettävä uusia toimintamalleja. Kumppanuusverkostot ovat yksi keino vahvistaa alueorganisaation roolia (Järvinen & Jyllilä, 2020, s. 3).

Suomessa on yli 70 matkailun alueorganisaatioita, joiden rakenteet ja toimintamallit eroavat toisistaan (Visit Finland, 2019, s. 3, 13–17). Myös alueorganisaatioiden kumppanuusmallit ovat keskenään erilaisia, sillä jokainen alueorganisaatio on kehittänyt malliaan omaan toimintaansa sopivaksi (Visit Finland, 2019, s. 38). Yksityiskohtaista tietoa matkailun alueorganisaatioiden kumppanuusverkostoista on kuitenkin vain vähän saatavilla.

Opinnäytetyön tavoitteena on vertailla keskenään valittujen matkailun alueorganisaatioiden kumppanuusverkostoja ja nostaa esiin kussakin toimiviksi havaittuja käytäntöjä. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Tampereen seudun matkailun alueorganisaatio Visit Tampere Oy, josta jatkossa käytetään nimitystä Visit Tampere. Tutkimuksen tarkoituksena on, että vertailuanalyysin pohjalta Visit Tampere saisi tietoa eri alueilla toimivista käytännöistä ja voisi niiden avulla kehittää omaa toimintaansa palvelemaan yhä paremmin alueen kumppanuusverkoston matkailuyrityksiä. Ajatus opinnäytetyön aiheesta nousi esiin keskusteluissa suorittaessani työharjoittelua Visit Tampereella keväällä 2023.

2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT

Suomessa toimivien matkailun alueorganisaatioiden kumppanuusmalleja on selvitetty vuonna 2019 Visit Finlandin toimesta sekä osana Etelä-Pohjanmaalla toteutettua Kumppanuusverkostot matkailuelinkeinon kasvun tukena -hanketta vuonna 2020. Jälkimmäisessä selvityksessä Visit Tampere oli yksi viidestä organisaatiosta, joiden kumppanuusverkostoja tarkasteltiin kyseisessä benchmarking-tutkimuksessa. Visit Tampere ei ole kuitenkaan itse aiemmin tehnyt kattavaa vertailua muiden alueorganisaatioiden kumppanuusverkostoista.

2.1 Tutkimusongelma

Toimeksiantaja on havainnut, että matkailualan toimintaympäristön muutosten myötä matkailuyritysten odotukset kumppanuusverkostoa ja sen palveluvalikoimaa kohtaan on kasvanut. Tämä on johtanut pohdintaan siitä, kokevatko kumppaniyritykset hyötyvänsä Visit Tampereen kumppanuusverkoston nykyisestä palvelutarjonnasta. Ongelmia on havaittu myös kumppanuusverkoston sisäisessä viestinnässä ja sen tavoittavuudessa. (Saloniemi, 2023.)

Opinnäytetyönä tehtävän tutkimuksen tavoitteena onkin etsiä vastauksia kysymyksiin, millaisia kumppanuusverkostoja suomalaisilla matkailun alueorganisaatioilla on, sekä miten Visit Tampere voisi kehittää omaa kumppanuusverkostoaan muualla toimiviksi havaittujen käytäntöjen pohjalta.

2.2 Toimeksiantajan esittely

Visit Tampere on Tampereen seudun matkailun alueorganisaatio, jonka tehtävänä on lisätä Tampereen tunnettuutta kansainvälisillä markkinoilla ja tukea alueen matkailuyritysten ja -yhteisöjen kasvua. Yhtenä toiminnan tavoitteena on lisätä matkailuliiketuloa alueella. Visit Tampere on Tampereen seudun kuntien omistaman Business Tampereen tytäryhtiö, joiden suurimpana rahoittajana toimii Tampereen kaupunki. (Visit Tampere, 2023a.)

Tampereen seudun vuosille 2020–2025 laaditun matkailustrategian visiona on tehdä Tampereesta Pohjois-Euroopan mielenkiintoisin elämys- ja tapahtuma-kaupunki, joka on tunnettu rohkeudestaan ja kestävästä kasvusta (Visit Tampere, 2023b). Visit Tampere on nostanut esiin yhtenä strategisena tavoitteenaan olla merkityksellinen ja hyvämaineinen kumppani, joka tarjoaa yrityksille yhä parempia palveluita. Muina strategisina tavoitteina ovat alueen matkailutulon lisääminen, loistavan asiakaskokemuksen tuottaminen, digitaalisen asiakaspalvelun kehittäminen, matkailu- ja tapahtuma-alan vastuullisuuden tukeminen sekä houkuttelevuuden lisääminen. (Visit Tampere, 2022.)

3 MATKAILUN ALUEORGANISAATIOT

Matkailun alueorganisaatioista käytetään kansainvälisesti nimitystä Destination Management/Marketing Organization (DMO). Maailman matkailujärjestön määritelmän mukaan DMO on johtava matkailuorganisaatio, joka pyrkii edistämään alueen matkailutoimintaa kohti yhteistä tavoitetta. Näiden organisaatioiden hallintorakenteet vaihtelevat yksittäisestä julkisesta viranomaisesta julkisen ja yksityisen sektorin yhteistoimintaan, ja ne voivat toimia kansallisella, alueellisella tai paikallisella tasolla. (World Tourism Organization, 2019a, s. 16.) Kansallisen tason alueorganisaatio vastaa koko kohdemaan matkailun hallinnoinnista ja markkinoinnista sen ulkopuolelta tuleville kohderyhmille. Alueelliset matkailuorganisaatiot vastaavat puolestaan matkailun edistämistöistä määritellyllä maantieteellisellä alueella, kuten seutukunnassa tai maakunnassa. Niiden lisäksi on pienempiä paikallisia matkailun alueorganisaatioita, joiden tehtävänä on edistää esimerkiksi yhden kaupungin matkailuelinkeinoa. (World Tourism Organization, 2007, s. 3; Wang & Pizam, 2011, s. 6–7.)

Myös Suomessa toimii matkailuorganisaatioita kolmella eri tasolla. Kansallisella tasolla Visit Finland pyrkii kehittämään koko Suomen matkailuelinkeinoa.

Suomessa on runsaasti aluetasolla toimivia matkailun alueorganisaatioita ja pienempiä paikallisia toimijoita, ja näiden lisäksi ruohonjuuritasolla operoivat matkailualan yritykset, yhdistykset ja järjestöt. (Järvinen & Jyllilä, 2020, s. 5.) Visit Finlandin (2019, s. 44) tekemän selvityksen mukaan suomalaiset matkailun alueorganisaatiot eroavat suuresti toisistaan niin toiminnoiltaan kuin siinä, miten ne on organisoitu sekä millaiset resurssit niillä on käytettävissään. Alueorganisaatioiden omistus pohjat vaihtelevat yhdistyksistä kunnan omistamiin, osakeyhtiöihin, sekä näiden yhdistelmiin, ja jäseninä on toimijoita sekä julkiselta että yksityiseltä sektorilta.

3.1 Matkailun alueorganisaatioiden historia

Erilaisia matkailun alueorganisaatioita on ollut olemassa jo yli sadan vuoden ajan, mutta niiden nimitykset ja toiminnot ovat poikenneet toisistaan riippuen matkailun kehitystasosta kohteessa ja niiden suhteesta muihin maan matkailuorganisaatioihin (Čorak & Živoder, 2017, s. 101). Ensimmäiset viralliset matkailun myyinnedistämistä tekevät tahot vaikuttavat toimineen vain paikallisesti. Esimerkiksi Sveitsin St. Moritzissa perustettiin paikallinen matkailun alueorganisaatio vuonna 1864, ja tiedettävästi ensimmäinen kongressi- ja vierailijatoimisto perustettiin vuonna 1896 Yhdysvaltojen Detroitissa. Maailman ensimmäinen kansallinen matkailuorganisaatio perustettiin Uudessa-Seelannissa vuonna 1901. Matkailun alueorganisaatioiden määrä kasvoi huomattavasti 1960–1970-luvuilla suihkulentokoneiden ja pakettimatkailun yleistymisen myötä, ja niiden määrä lisääntyi entisestään 1980–1990-luvuilla yhä useamman kohteen ymmärtäessä koordinoitua matkailumarkkinoinnin tuomat hyödyt. (Pike & Page, 2014, s. 205.)

Kirjallisuuskatsauksen mukaan englanninkieliset termit ”Destination Marketing” ja Destination Management” alkoivat näkyä matkailualan kirjallisuudessa 1980-luvulla. Ennen sitä molemmista termeistä löytyi vain muutamia mainintoja alan kirjallisuudessa. Termistö vakiintui viimeistään 2000-luvulla ja noin 98 % viittauksista kyseisiin termeihin on peräisin vuodesta 2000 eteenpäin. (Morrison, 2019, s. 27.)

3.2 Matkailun alueorganisaatioiden roolit

Matkailualan yhä lisääntyvän kilpailun myötä matkakohteet joutuvat kilpailemaan matkailijoista niin kansainvälisillä kuin kotimaisillakin markkinoilla. Matkailun alueorganisaatiot ovatkin tärkeässä roolissa alueensa matkailun kehityksessä ja kohdemarkkinoinnissa. DMO-toiminnan perimmäisenä tarkoituksena on lisätä vierailijoiden määrää kohdealueella (Wang & Pizam, 2011, s. 7–9.) Matkailun alueorganisaatioiden tehtävät vaihtelevat organisaatioiden välillä. Kansainvälisesti DMO-toiminnan ydintehtävinä pidetään kuitenkin matkailun strategista suunnittelua, markkinatiedon keräämistä ja hyödyntämistä, matkailutuotteiden ja liiketoiminnan kehittämistä, digitalisaation hyödyntämistä ja innovointia, valvontaa ja kriisinhallintaa, osaamisen lisäämistä, investointien rahoittamista ja edistämistä sekä promootiota, markkinointia ja brändäystä. (World Tourism Organization, 2019b, s. 13.) Wang (2008, s. 197–200) on tutkinut matkailun alueorganisaation tehtäviä Yhdysvalloissa ja tutkimuksessa niillä havaittiin olevan useita eri rooleja kohdemarkkinoinnissa, joita havainnollistetaan kuviossa 1.



Kuvio 1. DMO:n roolit kohdemarkkinoinnissa (mukaillen Wang, 2008, s. 198)

Tutkimuksessa matkailun alueorganisaation tehtävinä pidettiin tutkimustiedon keräämistä ja tiedonjakoa, kohteen brändin rakentamista, markkinointiohjelmien fasilitointia, yhteistyöaloitteiden tekemistä, matkailualan puolesta puhumista, kampanjoiden organisointia, yhteisten markkinointitoimenpiteiden rahoittamista, kumppanuuksien ja yhteistyösuhteiden rakentamista sekä markkinointiverkoston johtamista. Kaikissa havaituissa rooleissa alueorganisaation ja yritysten välinen yhteistyö oli merkittävä tekijä alueorganisaation toiminnassa. (Wang, 2008, s. 197–200.) Onkin todettu, että matkailun alueorganisaatiot eivät kykene hoitamaan kaikkia tehtäviään tehokkaasti ilman organisaation ulkopuolisten matkailualan sidosryhmien ja kumppaneiden tukea (Sotiriadis & Shen, 2017, s. 10).

Suomessa Työ- ja elinkeinoministeriö (2022, s. 32–33) on määrittänyt alueorganisaation rooleiksi muun muassa alueen matkailumarkkinoinnin organisoinnin, matkailualan palveluketjun sujuvuuden varmistamisen, yhteistyön yrittäjien kanssa matkailun tuotetarjonnan kehittämiseksi, matkailuneuvonnan, tiedonvälittämisen alueen matkailutoimijoille sekä toimia yhdistävänä tahona Visit Finlandin ja yritysten välillä. Näiden lisäksi alueorganisaatioiden nähdään myös toimivan palveluiden laadun seuraajina, digitaalisuuden kannustajina ja alueellisten kehittämisstrategioiden toteuttajina.

Matkailun alueorganisaatioiden toiminta on muuttunut pikkuhiljaa kohti yhä laajempaa ja vastuullisempaa roolia. Perinteisen markkinointi- ja promootiotoinnin lisäksi matkailun alueorganisaatiot ovat ottaneet tehtäväkseen toimia alueen johtavana, matkailun strategisesta suunnittelusta ja sen toteutuksesta vastaavana toimijana. Tämä kehitys johtuu tarpeesta luoda kaikkia asiaankuuluvia sidosryhmiä koordinoiva taho, joka pyrkii kehittämään matkailuelinkeinoa kohti yhteistä päämäärää. (World Tourism Organization, 2019b, s. 6.) Myös Visit Finland on tunnistanut tarpeen tukea ja kehittää matkailua edistävien organisaatioiden toimintaa, jotta ne voisivat vastata paremmin viime vuosina muuttuneen matkailualan toimintaympäristön aiheuttamiin haasteisiin (Visit Finland, 2019, s. 3). Työ- ja elinkeinoministeriön laatima Suomen matkailustra-

tegia sekä kehittämisohjelmat ohjaavat matkailun kehittämistä valtakunnallisesti, mutta matkailun alueorganisaatioilla on tärkeä tehtävä niiden toimeenpanossa aluetasolla (Järvinen & Jyllilä, 2020, s. 35).

Matkailuala sekä sen toimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa, ja matkailun alueorganisaatioissa on tunnistettu tarve toiminnan jatkuvalle kehitykselle niin muuttuvien markkinointikanavien ja trendien kuin kasvavien vastuullisuushuolienkin myötä. Perinteisen DMO-termin rinnalla onkin alettu käyttää uutta DXO-termiä, jossa x-kirjain kuvaa matkailun alueorganisaatioiden alati muuttuvaa roolia pelkän matkailumarkkinoinnin tai matkailualan hallinnoivan toiminnan sijaan. DXO nähdään tulevaisuuden suuntana, jossa matkailun alueorganisaatiot ovat kyvykkäitä tarvittaessa tekemään nopeasti muutoksia toiminnassaan ja ulottamaan toimintaansa myös alueorganisaatioiden perinteisten tehtävien ulkopuolelle. (Duminy, 2018.)

4 KUMPPANUUSVERKOSTOT

Yritysten toimintaympäristössä korostuu erityisesti kansainvälisyys, osaaminen sekä asiakassuuntautuneisuus, ja yritysten haasteena onkin vastata asiakkaiden tarpeiden muutoksiin riittävän nopeasti ja joustavasti. Näiden haasteiden lisäksi myös kiristynyt kilpailu asiakkaista sekä asiakkaiden vaatimustason kasvu on lisännyt yritysten tarvetta tehdä yhteistyötä keskenään. (Toivola, 2006, s. 5.) Tämän myötä tuotteita ja palveluja tuotetaan yhä useammin yhteistyössä eri yritysten kesken (Stähle & Laento, 2000, s. 21; Saarnilehto ym., 2013, s. 245).

Verkostoituminen muuttaa perinteistä kilpailuasetelmaa yritysten välisestä kilpailusta verkostojen väliseen kilpailuun, jossa kaikki verkoston yritykset kilpailevat yhdessä muiden verkostojen kanssa (Vesalainen, 2004, s. 151; Hakanen ym., 2007, s. 12). Saavutetun kilpailuedun voi kuitenkin menettää mikäli ver-

kosto ei ole kykenevä uudistumaan. Verkoston uudistuminen voi tapahtua uusien kumppanuuksien avulla tai olemassa olevien resurssien innovatiivisella hyödyntämisellä. (Valkokari ym., 2014, s. 11.)

Kumppanuusverkostomallit eivät ole kaikki samanlaisia, vaan niiden rakenne ja toiminnan sisällöt voivat olla keskenään hyvinkin erilaisia. Kumppanuudet voivat perustua esimerkiksi jäsenmaksuun tai osakkuuteen, ja jäsenten mahdollisuus osallistua verkoston päätöksentekoon vaihtelee verkostojen ja jäsenten välillä. (Järvinen & Jyllilä, 2020, s. 4–5.)

4.1 Verkostomainen toiminta

Verkostoista puhutaan silloin, kun vähintään kaksi eri yritystä muodostaa pitkäaikaisen yhteistyösuhteen ja toimii yhdessä paremman kilpailuasetelman saavuttamiseksi (Toivola, 2006, s. 22; Hakanen ym., 2007, s. 77). Verkostot koostuvat siis itsenäisistä, omien intressiensä pohjalta toimivista yrityksistä ja verkostoon liittyminen on aina tietoinen päätös. Vaikka verkostossa toimivat yritykset säilyttävät päätäntävaltansa, verkoston toimintaa voidaan johtaa koko verkostoa hyödyttävien yhteisten toimenpiteiden avulla. (Saarnilehto ym., 2013, s. 23.)

Verkostomaisen toiminnan tarkoituksena on parantaa yrityksen toimintaa tekemällä yhteistyötä sekä hyödyntämällä toisten yritysten osaamista ja resursseja (Vakaslahti, 2004, s. 17; Toivola, 2006, s. 9). Verkostoituminen mahdollistaa yritysten keskittymisen omaan ydinosaamiseensa luovuttamalla muut toiminnot niihin erikoistuneiden kumppaneiden hoidettaviksi (Toivola, 2006, s. 14; Hakanen ym., 2007, s. 12). Verkostolla voi olla myös toimintaa johtava veturiyritys, joka tuo yhteen verkoston muut osapuolet (Toivola, 2006, s. 80; Hakanen ym., 2007, s. 12). Veturiyhdistys on vastuussa verkoston toiminnasta ja kehittämisestä, ja sen tehtävinä voidaankin pitää yhteisen vision ja brändin luomista, luottamuksellisen ilmapiirin rakentamista sekä jäsenyyksien koordinoimista. Veturiyhdistyksen tärkeänä tehtävänä on myös markkinoida verkos-

ton tuottamia tuotteita tai palveluita asiakkaille. (Toivola, 2006, s. 87.) Äärimilleen vietyinä veturiyritys vastaa ainoastaan verkoston brändistä ja kumppanit hoitavat muun liiketoiminnan (Hakanen ym., 2007, s. 13).

Verkostoituminen voi tuoda yrityksille monenlaisia hyötyjä. Yritykset voivat pyrkiä saavuttamaan kustannusetuja, lisäämään liiketoimintaansa tai osaamistaan verkostoitumisen avulla. Myös riskien jakaminen voi olla yksi syy verkostoitua toisten yritysten kanssa. Yhteistyön avulla yritys voi myös päästä uusille markkinoille, ja verkoston jäsenet pääsevät hyötymään verkoston markkinointikanavista. (Toivola, 2006, s. 13; Vesalainen, 2006, s. 16–17; Hakanen ym., 2007, s. 25–26.) Vakaslahden (2004, s. 16) mukaan niin pienet kuin suuretkin yritykset hyötyvät verkostoitumisesta. Suurten yritysten kannustimia verkostoitumiseen ovat yleensä toiminnan nopeuttaminen ja optimointi, innovoiminen sekä taktinen resursointi, kun taas pienet yritykset useimmin tavoittelevat myynnin lisäämistä, yhteisiä markkinointi- ja jakelukanavia, osaamisen kehittämistä sekä apua rahoitukseen.

Kumppanuudella tarkoitetaan sekä yritysten välisiä verkostosuhteita että niiden sisäisiä toimintakulttuureita, sillä kumppanuus perustuu ihmisten toimintaan (Stähle & Laento, 2000, s. 11). Kumppanuus kuvastaa siis verkoston välisiä yhteyksiä ja se muodostuu luottamuksen rakentamisesta, tietopääoman jakamisesta ja lisäarvon tuottamisesta. Tietopääomalla tarkoitetaan esimerkiksi yritysten osaamista ja uudistumiskykyä sekä aineetonta omaisuutta, kuten tavaramerkkejä, asiakkuuksia ja brändejä. Verkosto yksinään ei siis tuota yrityksille lisäarvoa ilman kumppanuutta. (Stähle & Laento, 2000, s. 26–40.) Kumppanuudelle on ominaista, että yhteistyö on tietoista, tavoitteellista, pitkäjänteistä ja luottamukseen perustuvaa (Hakanen ym., 2007, s. 77).

Kumppanuuden menestymiseen vaikuttaa erityisesti luottamuksellisen suhteen rakentuminen. Tämän vuoksi kumppanien välisten suhteiden rakentamisen tulisi olla tietoisesti hallittua. Luottamuksen rakentumiseen vaikuttavat yrityksen maine ja kompetenssi, samanlainen arvoperusta sekä tunne hyvistä aikomuksista. (Stähle & Laento, 2000, s. 52–55.) Myös avoin ja rehellinen kommunikaatio, toisen asemaan asettuminen ja rakentava kritiikki auttavat

luomaan luottamuksellisia kumppanuussuhteita (Saarnilehto ym., 2013, s. 27). Vesalaisen (2004, s. 54–56) mukaan vuorovaikutuksella on tärkeä rooli luottamuksen rakentamisessa ja toisilta oppimisessa. Verkoston jäsenten tiivis vuorovaikutus puolestaan sitoo organisaatioita paremmin toisiinsa tehostaen yhteistyötä sekä sen tuloksia.

Yritysten väliset verkostot voidaan jaotella vertikaalisiin ja horisontaalisiin verkostoihin. Vertikaalisissa verkostoissa saman arvoketjun jäsenet tekevät yhteistyötä toisiaan täydentäen, ja horisontaalisissa verkostoissa saman toimialan sisällä toimivat kilpailijat tekevät yhteistyötä keskenään. (Toivola, 2006, s. 24.) Vertikaalisen verkon toiminta perustuu asiakkaan ja toimittajan väliseen suhteeseen, kun taas horisontaalisessa verkostossa toimintaa pyritään tehostamaan muun kuin keskinäisen kaupankäynnin avulla (Saarnilehto ym., 2013, s. 247). Verkostoituneiden yritysten liiketoiminnallisten suhteiden syvyys vaihtelee suuresti. Yritykset voivat olla vain vähän toisistaan riippuvaisia, toisiinsa tiukasti integroituneita tai mitä tahansa näiden ääripäiden väliltä. Kumppanuuksissa liiketoimintasuhde tyypillisesti sisältää monimutkaista vaihdantaa ja niiden välillä on vahva rakenteellinen- ja strateginen sidos. (Saarnilehto ym., 2013, s. 29–30.)

Verkostomallit jakautuvat yleisimmin operatiivisiin, taktisiin ja strategisiin verkostoihin (Saarnilehto ym., 2013, s. 245). Operatiivisella kumppanuudella yritykset tavoittelevat kustannusten alentamista sekä resurssien keskittämistä omaan ydinliiketoimintaan, ja yhteistyö on selkeästi määriteltyä sopimuksin. Taktisella kumppanuudella puolestaan tavoitellaan toiselta oppimista sekä toiminnan integraatiota esimerkiksi prosesseja tai toimintakulttuureja yhdistämällä. Taktinen kumppanuus perustuu vuorovaikutukseen ja luottamukseen. Strategisen kumppanuuden tavoitteena on sen sijaan saavuttaa merkittävää strategista etua nostamalla osaamista ja tuottavuutta uudelle tasolle yhteistyön avulla. Strateginen kumppanuus edellyttää yrityksiltä monimuotoista yhteistyötä, jonka palkintona voi olla uudet liiketoimintaa edistävät innovaatiot. (Hakanen ym., 2007, s. 60–61.)

Verkostoitumisen avulla yritykset voivat uudistaa rakenteitaan ja strategiaansa samalla välttämällä jähmeää hierarkiaa ja byrokratiaa. Verkstorakenteen onkin todettu lisäävän yritysten joustavuutta ja reagoitavuutta sekä innovatiivisuutta. (Toivola, 2006, s. 10–11.) Verkostoituminen vaatii kuitenkin yhteiset tavoitteet ja strategian, joiden pohjalta verkoston toimintaa ohjataan (Toivola, 2006, s. 18). Strategialla tarkoitetaan toiminnan suunnitelmallisuutta, tilannekohtaisia toimintaohjeita ja toimintamalleja, markkina-aseman määrittelyä sekä yrityksen näkökulmaa. Tiivistettynä strategia pitää sisällään ne keinot, joiden avulla yrityksen visio voidaan saavuttaa. (Hakanen ym., 2007, s. 80.) Tutkimuksissa on havaittu, että verkostoitumishankkeista jopa 30–70% kariutuu, ja usein syynä on ollut puutteellinen strategiatyö (Hakanen ym., 2007, s. 5). Verkoston menestykseen vaikuttaa monet asiat, mutta erityisesti sisäinen luottamus, ylimmän johdon tuki, kumppanien yhteensopivuus, osapuolille asetettujen odotusten täyttyminen ja verkoston toiminnalle asetetut selkeät tavoitteet on todettu olevan onnistuneen yhteistyön menestystekijöitä (Vesalainen, 2006, s. 20). Verkostoja kehitettäessä veturiyrityksen tulisi kiinnittää huomiota ensin verkostolle asetettuihin tavoitteisiin ja oman roolin kirkastamiseen verkostossa (Valkokari ym., 2014, s. 8).

4.2 Kumppanuusverkostot matkailualalla

Matkailualan toimintaympäristö on muuttunut nopeasti muun muassa digitalisaation myötä. Digitaalinen kehitys on toisaalta helpottanut matkailijoita löytämään yritysten palvelut, mutta samalla kilpailu matkailijoista on lisääntynyt. Tämän vuoksi yhteistyö eri toimijoiden välillä on yrityksille yhä tärkeämpää. (Visit Finland, 2019, s.10.) Tämä korostuu erityisesti pienten yritysten kohdalla, joilla on rajatummin resursseja käytössään. Hyödyntämällä yhteistyöverkostoa yritykset voivat keskittyä omaan erikoisosaamiseensa sen sijaan, että heidän täytyisi yrittää ottaa haltuun useita eri osa-alueita. (Ollus ym., 1998, s. 3.) Yhteistyön avulla on myös helpompi reagoida toimintaympäristön muutoksiin, ja aktiivisesti yhteistyötä tekevien yritysten onkin havaittu menestyvän paremmin kuin verkostoitumattomien yritysten (Visit Finland, 2019, s. 11).

Matkailun alueorganisaatioiden odotetaan olevan johtavassa roolissa alueen matkailualan verkostoissa. Tässä onnistuakseen organisaation tulee tehdä yhteistyötä julkisten ja yksityisten toimijoiden, kuten hotellien, ravintoloiden ja elämyspalvelutarjoajien kanssa. (Wang & Pizam, 2011, s. 17.) Matkailun alueorganisaatiot eivät kuitenkaan sanele yhteistyökumppaneiden tai muiden matkailualan toimijoiden toimintaa, vaan pikemminkin saattavat yhteen eri tahojen resurssit ja osaamisen, joista kaikki voivat hyötyä (World Tourism Organization, 2019b, s. 10). Matkailualalla kumppanuusverkostot ovatkin usein sidoksissa alueorganisaatioiden toimintaan ja verkostoon kuuluu perinteisten matkailuyritysten lisäksi muita välillisesti matkailuun liittyviä toimijoita, kuten kouluja, kauppoja ja seurakuntia. Kumppanuusverkoston toimintaan liittyy usein myynnin edistämistä, koulutuksia ja muilla tavoin jäsenten osaamisen lisäämistä sekä kansainvälistymistoimia. (Järvinen & Jyllilä, 2020, s. 5, 35.)

Visit Finlandin vuonna 2019 tekemän selvityksen mukaan kumppanuusmallien käytännöt olivat kirjavampia eri matkailun alueorganisaatioiden välillä, eikä kahta samanlaista mallia ollut. Selvityksessä kumppanuusmalleiksi käsitettiin organisaation ja matkailutoimijoiden yhteistyötoiminta, jossa toimijat saavat näkyvyyttä, koulutusta tai muita hyötyjä osallistuessaan organisaatiovetoisen verkoston toimintaan. Selvityksessä havaittiin, että kumppanuusverkostot, joiden rakenne on yksinkertainen ja toiminta selkeästi määriteltyä onnistuivat toiminnassaan pääsääntöisesti paremmin kuin muut. Myös kumppanuuden perustuminen sopimusperusteeseen lisäsi toiminnan vaikuttavuutta ja toimenpiteisiin sitoutumista, erityisesti jos kumppanuuteen liittyi rahallisia panostuksia. Yritysten toiveet kumppanuudelta vaihtelivat niiden toiminnan koon mukaan, sillä suuremmat yritykset arvostivat laajamittaista yhteistyötä ja pienet yritykset puolestaan painottivat enemmän paikallistason yhteistyötä ja kehittämisorganisaation tekemää ruohonjuuritason työtä. (Visit Finland, 2019, s. 38.)

Järvisen ja Jyllilän (2020, s. 17–19) toteuttamassa benchmarking-tutkimuksessa matkailun alueorganisaatioiden kumppanuusverkostomalleissa havaittiin sekä samankaltaisuuksia että selkeitä eroavaisuuksia niin verkoston toiminnassa kuin sen rahoittamisessakin. Myös jäsenten mahdollisuus vaikuttaa

toimintaan erosivat alueiden välillä, mutta jäsenten oma aktiivisuus nähtiin tärkeänä jokaisessa kumppanuusverkostossa. Missään tutkituista organisaatioista ei ollut asetettu kriteereitä eikä velvoitteita kumppanuusverkoston jäsenille.

Alueorganisaatioilla tulee olla vahva brändi ja asema, jotta matkailutoimijat sitoutuvat todennäköisemmin kumppanuusverkoston toimintaan. Lisäksi alueorganisaation toiminnan tulee tukea yrityksen omia liiketoimia, jotta toiminnassa mukanaolosta nähdään saavutettavan hyötyjä. Kumppanuudelta odotetaan myös avoimuutta toiminnassa. Tekemänsä selvityksen perusteella Visit Finland on muodostanut suosituksia kumppanuusmallien toimintaan. Kumppanuusmallien peruslähtökohtina pidetään toiminnan päälinjausten määrittämisestä yhteistyössä yritysten kanssa, yhteistyön hyötyjen esiintuomista, kumppanuuskriteeristön laadintaa, jäsenmaksun asettamista ja eri sisältöisten kumppanuuspakettien laadintaa yritysten eri tarpeisiin sekä avointa osallistavaa toimintaa. (Visit Finland, 2019, s. 51.) Myös Maailman matkailujärjestö (World Tourism Organization, 2003, s. 14–16) on laatinut suosituksia onnistuneen kumppanuuden luomiseen. Kumppanuuksissa toiminnan tavoitteet ja tarkoitus tulee olla selkeästi ilmaistu, viestinnän tulee olla säännöllistä ja avointa, toiminnan tulee lisätä kumppanien osaamista, toiminnan vaikuttavuutta ja hyötyjä tulee voida arvioida ja mitata, toimintaan on varattava riittävästi resursseja, ja toiminnan tulee olla suunniteltua sekä eteenpäin katsovaa.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Opinnäytetyönä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan viiden eri matkailun alueorganisaation kumppanuusverkostoja Suomessa. Tutkimushaastatteluilla pyrittiin selvittämään yksityiskohtaista tietoa kumppanuusverkostojen toiminnasta ja tavoitteista, jäsenyyksistä ja jäsenille tarjotuista palveluista sekä viestinnästä verkoston sisällä. Valitut tutkimuskohteet olivat Ruka-Kuusamo Matkailu ry, Visit Espoo, Helsingin tekijät -verkosto, Visit Turku Archipelago Oy ja

Visit Rovaniemi (Rovaniemen Matkailu ja Markkinointi Oy). Visit Tampere valitsi tutkittavat kumppanuusverkostot omien intressiensä pohjalta, sillä kullakin valitulla organisaatiolla on kumppanuusohjelmassaan erityinen käytäntö tai sisältö, jonka Visit Tampere koki kiinnostavana. Näistä ei kuitenkaan löytynyt aiemmin tutkittua tietoa, vaan tiedot perustuivat eri alueorganisaatioiden henkilöiden aiempaan epäviralliseen tiedonvaihtoon. Valitut ja tutkimukseen suostuneet organisaatiot osoittivat itse joukostaan sopivimman asiantuntijan haastatteluja varten.

Benchmarking-tutkimuksen prosessin mukaisesti tutkimuksessa kartoitettiin ensin Visit Tampereen kumppanuusverkoston nykytila haastattelemalla Visit Tampereen edustajaa. Visit Tampereen haastattelu toteutettiin elokuussa 2023 ja haastattelun kesto oli tunti ja 10 minuuttia. Muiden alueorganisaatioiden tutkimushaastattelut toteutettiin loka-marraskuussa 2023, ja niiden kesto vaihteli 35 minuutista 55 minuuttiin. Haastateltavia informoitiin etukäteen sähköpostitse tutkimuksen tarkoituksesta ja haastattelujen nauhoitukseen liittyvästä protokollasta. Lisäksi haastateltavilta pyydettiin vielä suullinen suostumus ennen nauhoituksen aloittamista. Haastattelut toteutettiin niille erikseen varattuna aikana, jotta haastattelutilanne olisi mahdollisimman rauhallinen. Haastattelujen lopuksi haastateltavilta tiedusteltiin mahdollisesti salassa pidettävästä sisällöstä. Kaikki haastattelut toteutettiin ja nauhoitettiin etäyhteyden avulla Microsoft Teams -alustalla, jonka jälkeen haastattelutallenteet litteroitiin aineiston sisällönanalyysia varten.

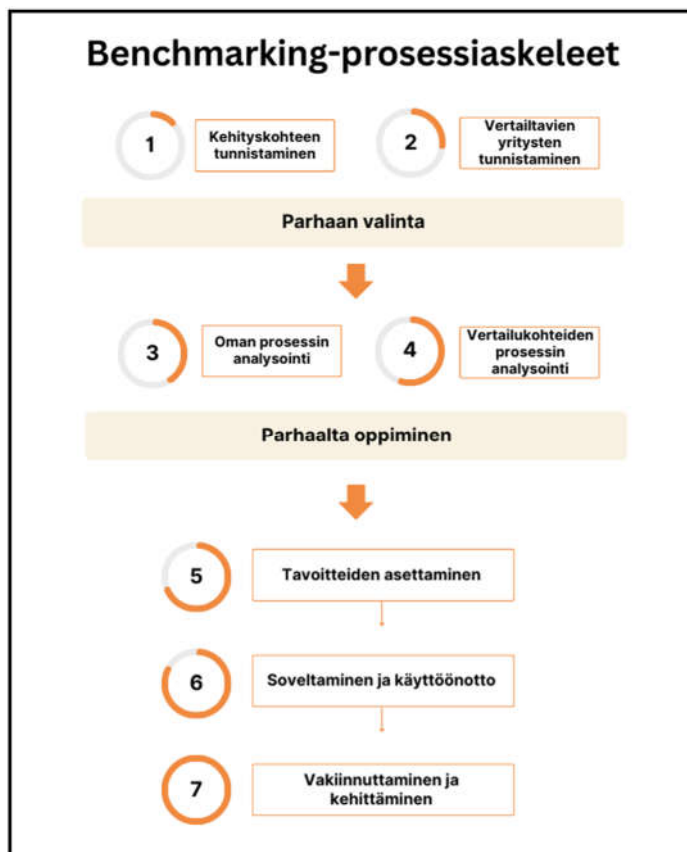
5.1 Benchmarking

Benchmarking tarkoittaa esikuva-arviointia, jossa kehittämisen kohdetta verrataan toisiin kohteisiin toiminnan kehittämiseksi. Menetelmällä voidaan etsiä parhaita käytäntöjä ja tunnistaa oman toiminnan heikkouksia. Muihin toimijoihin tutustumisen lisäksi kehitysideoita voidaan etsiä myös alan kirjallisuudesta ja muista julkaisuista. (Ojasalo ym., 2015, s. 43–44.) Benchmarking-menetelmää voi hyödyntää myös yrityksen sisällä eri yksiköjen välisessä vertailussa

(Niva & Tuominen, 2005, s. 16). Yksinkertaistettuna menetelmän tarkoituksena on tunnistaa muilta sellaisia taitoja tai toimintatapoja, joita voidaan hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä (Vuorinen, 2014, s. 158).

Erilaisia benchmarking-tyyppejä ovat strateginen benchmarking, tuote-benchmarking, prosessi-benchmarking sekä osaamisen benchmarking. Strategisessa benchmarkingissa vertaillaan keskenään oman alan yritysten strategisia valintoja, ja tuote-benchmarkingissa vertaillaan puolestaan kilpailijoiden tuotteita ja hyödynnetään tietoa omassa tuotekehityksessä. Prosessi-benchmarkingissa voidaan vertailla esimerkiksi kokonaisia toimitus- tai myyntiprosesseja ja niiden vaiheita, kun taas osaamisen benchmarkingissa keskittyy esimerkiksi työntekijöiden ammattitaidon tai käytetyn teknologian vertailuun. (Niva & Tuominen, 2005, s. 12–15.)

Benchmarking-prosessi voidaan jakaa seitsemään vaiheeseen kuvion 2 osoittamalla tavalla.



Kuvio 2. Benchmarking-prosessiaskeleet (mukaillen Tuominen, 2016, s. 9)

Benchmarkingin ensimmäisessä vaiheessa yritys määrittelee kehitettävän kohteen ja mittaa sen suorituskyvyn. Toisessa vaiheessa pyritään tunnistamaan ne yritykset, jotka suoriutuvat paremmin kehitettävän kohteen saralla tai ovat muutoin esimerkillinen vertailukohde. Kolmannessa vaiheessa kuvataan yrityksen omat toimintatavat kehitettävään kohteeseen liittyen, ja neljännessä vaiheessa pyritään luomaan vastaavanlainen käsitys vertailukohteiden toimintatavoista. Yrityksen omien toimintatapojen analyysissä tulisi kiinnittää huomiota erityisesti niihin asioihin, jotka heikentävät suoriutumista. Vastaavasti vertailukohteiden analysoinnissa tulisi keskittyä erityisesti hyvin toimiviin käytäntöihin ja niiden edellytyksiin. Toimintatapojen selvityksen jälkeen suoritetaan tulosten vertailu ja valitaan parhaat toimintatavat. Viidennessä vaiheessa yritys asettaa halutessaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin kehitystavoitteet. Kuudennessa vaiheessa suunnitellaan tarvittavat muutokset omaan toimintaan sekä niiden toteuttamisaikataulu ja viedään muutokset läpi. Viimeisessä vaiheessa arvioidaan asetettujen tavoitteiden saavutusta jatkuvalla mittauksella ja tarvittaessa prosessia kehitetään edelleen. (Tuominen, 2016, s. 8–10.) Benchmarking-tutkimuksen avulla kerätty tieto voidaan koostaa tutkimustauluun, jonka tarkoituksena on auttaa kokonaisuuksien ymmärtämistä ja tukea päätöksentekoa (Tuominen, 2016, s. 13). Tämä opinnäytetyöprosessi piti sisällään benchmarking-prosessiaskeleet 1–4, ja vaiheet 5–7 jäivät toimeksiantajan harkinnan mukaan toteutettavaksi opinnäytetyön valmistumisen jälkeen.

Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2015, s. 186) mukaan benchmarking-menetelmä sopii parhaiten tarkasti määriteltyjen kohteiden kehittämiseen. Vertailuanalyysin tuloksia arvioidessa on huomioitava, että osa muiden parhaista käytännöistä ei välttämättä ole suoraan sovellettavissa omaan toimintaan esimerkiksi organisaatiokulttuurin eroavaisuuden vuoksi. Parhaimmillaan benchmarkingin avulla voidaan kuitenkin esimerkiksi parantaa yrityksen kilpailuasemaa.

5.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa on lukuisia eri lajeja, joiden yhdistävänä piirteinä on ihmisiltä luonnollisissa tilanteissa kokonaisvaltaisesti tehty tiedon hankinta, joissa henkilöiden näkökanta ja kokemukset pääsevät esiin. Tyypillistä on näin ollen myös tutkimuskohteiden tarkoituksenmukainen valinta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on yleensä tutkimusaineiston monipuolinen tarkastelu ilman ennalta muodostettua hypoteesia eli induktiivinen analyysi. (Hirsjärvi ym., 2018, s. 164.) Laadullinen tutkimus sopii erityisesti silloin, kun tutkimuksessa pyritään selvittämään tutkimusongelmaan liittyvää asiaa yksityiskohtaisesti yleisluontoisuuden sijaan, ja kun pyritään havainnoimaan kokemuksia, merkityksiä tai syy-seuraussuhteita. Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä menetelmiä ovat havainnoiminen ja haastattelut, litterointi ja tekstianalyysi. (Metsämuuronen, 2011, s. 220.)

Laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on yleinen aineiston keruumenetelmä, sillä se mahdollistaa aineiston keräämisen joustavasti ja monitahoisesti, ja sen avulla saadaan esille vastaajan näkemys tutkittavasta aiheesta (Hirsjärvi ym., 2008, s. 205). Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on näin ollen hyvä tapa tutkia asiaa tai ilmiötä, josta ei ole paljoa tietoa saatavilla. Teemahaastattelussa haastateltavia ei ohjailta liikaa vastauksissaan, jolloin se mahdollistaa esimerkiksi lisäkysymysten esittämisen. (Ojasalo ym., 2015, s. 41.) Haastattelu eteneekin ennalta määritettyjen teemojen avulla yksityiskohtaisesti asetettujen kysymysten sijaan. Teemahaastatteluiden avulla voidaan tutkimusongelmasta riippuen tehdä kuitenkin sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. (Hirsjärvi & Hurme, 2022, s. 46–47.) Vaikka teemahaastattelu antaa mahdollisuuden vapaampaan haastattelun kulkuun, kysymyksien tulee liittyä tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja aiemmin kerättyyn tietoon (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 64).

Teemahaastatteluja varten luotiin löyhä teemahaastattelurunko (Liite 1), joka sisältää benchmarking-prosessin ensimmäisessä vaiheessa tunnistetut kehityskohteet toimeksiantajan kumppanuusverkostossa. Teemahaastattelujen avulla pyrittiin selvittämään, mikä on tutkittavien kumppanuusverkostojen

tausta ja tavoite, minkälainen rakenne niissä on, miten niihin pääsee jäseneksi ja onko jäsenille asetettu velvoitteita verkoston toiminnassa, miten verkoston jäsenmaksu ja hinnoitteluperusteet määräytyy, onko verkostossa erilaisia jäsenyystasoja, millaisia palveluita kumppaniyrityksille tarjotaan ja mikä on kumppaneiden tyytyväisyys palvelutarjoomaan sekä miten verkoston sisäinen viestintä toimii. Lisäksi haastateltavilta tiedusteltiin heidän näkemyksiään kumppanuusverkoston sen hetkisistä vahvuuksista ja heikkouksista.

Tutkimushaastatteluista saatu aineisto litteroidaan, jonka jälkeen sille tehdään sisällönanalyysi. Dokumenttianalyysin avulla kirjalliseen muotoon muutetusta haastatteluaineistosta pyritään luomaan johtopäätöksiä. Dokumenttianalyysi mahdollistaa sekä sisällön sanallisen että määrällisen kuvaamisen. Kummasakin tapauksessa aineisto ensin pilkotaan osiin ja jaotellaan kategorioihin, jonka jälkeen siitä muodostetaan tutkimusongelmaan vastaavia päätelmiä. (Ojasalo ym., 2015, s. 136–137.)

Litteroidut haastattelut käytiin huolellisesti läpi ja aineistosta poimittiin tutkimusaiheeseen olennaiset asiat, jotka luokiteltiin värikoodauksen avulla sisällönmukaisten teemojen alle. Lopulliset teemat olivat kumppanuusverkoston tausta ja rakenne, jäsenyydet, verkoston palvelutarjooma, verkoston sisäinen viestintä ja verkoston vahvuudet ja kehityskohteet. Haastatteluille tehtävän sisällönanalyysin avulla pyrittiin nostamaan esiin kumppanuusverkostojen keskinäisiä yhtäläisyyksiä, eroavaisuuksia sekä kussakin todettuja erityisen toimivia käytäntöjä. Jokaisen haastattelun keskeisistä tuloksista koottiin lisäksi erillinen tutkimustaulu havaintojen tekemisen tueksi. Nämä tutkimustaulut sisällytettiin vain toimeksiantajalle luovutettavaan opinnäytetyöhön, sillä niiden koettiin sisältävän sellaista liiketoimintaan liittyvää tietoa, jota ei haluttu jakaa julkisesti vaikka tutkimuskohteet eivät pitäneetkään kyseisiä tietoja salattavina.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Visit Tampereen oman toiminnan analysointi

Visit Tampere Partners -kumppanuusverkosto on aloittanut toimintansa vuonna 2018 organisaatiomuutoksen myötä. Kumppanuusverkoston tarkoituksena on alusta asti ollut saada alueen yrityksiä verkostoitumaan keskenään. Lisäksi alueorganisaation näkökannalta tavoitteena on ollut löytää ydintoimijoiden joukko, joilla on kiinnostusta kehittää liiketoimintaansa kansainväliseen suuntaan ja toimia aktiivisena osana koko alueen matkailuliiketoiminnan kehittämisessä. Kumppanuusverkoston jäsenmaksut ovat myös merkittävä lisä alueorganisaation toimintarahaan mahdollistaen toimenpiteitä, jotka muutoin jäisivät tekemättä.

Kuitenkin kaiken tavoitteena on se, että me saadaan kehitettyä alueellista matkailua, sitä palvelutarjoomaa, voidaan olla apuna yrityksille oman liiketoimintansa kehittämisessä, ja sitten että me saataisiin tänne sitä kautta kasvatettua niitä matkailuvirtoja.

Visit Tampere Partners tarjoaa kumppaniyrityksilleen lisää näkyvyyttä, myyntiä sekä kohtaamisia, ja näiden kärkiteemojen alla alueorganisaatio tekee erilaisia toimenpiteitä. Näkyvyyttä kumppaniyritykset saavat niin kotimaisissa kuin kansainvälisissäkin markkinointitoimenpiteissä, joihin kuuluu esimerkiksi erilaiset kampanjat ja korostettu näkyvyys verkkosivustolla ja sosiaalisen median kanavissa. Lisäksi alueelle suuntautuvien pressi- ja vaikuttajavierailujen kohteet valikoidaan pääsääntöisesti kumppaniyrityksien joukosta. Kumppaniyritysten myyntiä pyritään edistämään esimerkiksi messuilla ja myyntitapahtumissa mukana kulkevien tuotemanuaalien avulla. Samoin matkanjärjestäjien tutustumismatkoilla vierailijoille esitellään kumppaniyritysten palveluita. Lisää kohtaamisia pyritään järjestämään luomalla mahdollisuuksia verkostoitumiseen, ja tärkeänä osana on myös erilaiset koulutukset, joiden tavoitteena on tukea kumppaniyritysten liiketoiminnan kehittämistä. Visit Tampere on kuitenkin pohtinut ovatko yllä mainitut palvelut riittäviä, vai tulisiko kumppanuusverkoston tarkoitusta tai palvelutarjoomaa kehittää.

Nyt juuri ollaan siinä kohdassa, että vähän tavallaan haetaan nyt sitä uutta linjaa sille verkostolle, että mikä se verkoston perimmäinen tarkoitus sitten tavallaan on.

Visit Tampere on saanut yrityksiltä kumppanuusverkoston toiminnasta niin positiivista kuin kriittistäkin palautetta. Kumppanuusverkosto koostuu hyvin erityyppisistä matkailualalla toimivista yrityksistä ja tahoista. Yhtenä potentiaalisena ongelmakohtana onkin pidetty sitä, että verkosto tarjoaa samanlaisia palveluita kaikille kumppaniyrityksilleen, vaikka näiden tarpeet ovat keskenään erilaisia. Visit Tampere Partners -kumppanuusverkostossa on noin 130 jäsentä ja sen jäsenmäärä on pysynyt melko vakiona vuosien ajan. Verkostossa ei ole erilaisia jäsentasoja, vaan jäsenmaksun määrä riippuu yrityksen vuosittaisesta liikevaihdosta. Kumppaniyrityksien kanssa tehdään toistaiseksi voimassa olevat sopimukset, joissa on kolmen kuukauden irtisanomisaika ennen vuoden vaihtumista. Saman liikevaihdon omaavat yritykset maksavat siis keskenään saman vuosimaksun riippumatta siitä, miten verkoston tarjoamat palvelut ja toimenpiteet sopivat yrityksen profiiliin.

On niitä "hang-aroundeja", jotka tavallaan haluaa ikään kuin olla siinä kyljessä ja kuulla ja nähdä mitä tapahtuu ja ottaa sieltä sen mikä heille on hyödyllistä, mutta jotka eivät hyödy siitä tai joiden tuote ei sovellu siihen toimenpidetekonaisuuteen mitä me tehdään.

Ongelmaa on jo aiemmin pyritty ratkomaan tarjoamalla osalle kumppanuusverkoston jäsenistä mahdollisuutta lähteä mukaan erilaisiin projekteihin, joihin alueorganisaatio on katsonut, että kaikkien verkoston jäsenten ei ole hyödyllistä lähteä mukaan. Yhtenä esimerkkinä tällaisesta toteutetusta projektista on kansainvälistymisen koulutuspolku, jossa mukana oli kahdeksan kumppanuusverkoston yritystä, joilla oli kiinnostus viedä tuotteensa tai palvelunsa kansainvälisille markkinoille.

Visit Tampere on myös pohtinut, tulisiko kumppanuusverkostoon haluaville yrityksille asettaa jonkinlaisia kriteereitä. Tutkimuksen tekohetkellä kumppanuusverkostoon periaatteessa pystyi liittymään minkäläinen yritys tahansa, mutta epävirallisesti verkostoon liittymisestä kiinnostuneilta yrityksiltä on käytän-

nössä kuitenkin edellytetty englanninkielisiä verkkosivuja. Verkostoon liittymisestä kiinnostuneiden yritysten kanssa on tyypillisesti pidetty alkukeskustelu, jossa käydään läpi sekä yrityksen että Visit Tampereen toiminta ja kerrotaan kumppanuusverkoston tarjoamista palveluista verkostokumppaneilleen.

Tällä hetkellä ei varsinaisesti ole mitään sellaisia kirjattuja kriteereitä. Mä oon nyt jo oppinut sanomaan sitten myös aika suoraan, että jos musta tuntuu että se yritys ei yksinkertaisesti ole riittävän jollain tasolla, niin sitten mä sanon että musta tuntuu että te ette hyödy tästä. Mutta niin kun selkeästi painetta siihen kriteeristön suuntaan on.

Visit Tampereen kumppanuusverkostossa ei myöskään ole virallisesti asetettu mitään velvoitteita kumppanuusverkostoon kuuluville yrityksille, mutta käytännössä tiettyjä asioita kuitenkin edellytetään mikäli kumppaniyritykset haluavat hyötyä kaikista verkoston tarjoamista palveluista. Näitä ovat esimerkiksi edellä mainitut englanninkieliset verkkosivut sekä yritysten palvelujen saatavuus kansainvälisissä kanavissa.

Tutkimushetkellä Visit Tampereen kumppanuusverkoston sisäinen viestintä hoitui pääasiassa kuukausittain sähköpostitse lähetetyllä uutiskirjeellä. Tämän lisäksi kumppaneille on lähetetty myös alueorganisaation toiminnasta yleisesti kertova uutiskirje, joka ilmestyy 4–6 kertaa vuodessa, sekä tarvittaessa myös muuta sähköpostia. Käytössä on lisäksi kaikille avoin Facebook-ryhmä ja LinkedIn. Verkkosivuilla asioista tiedottaminen koetaan haastavaksi, sillä kumppanuusverkostolle jaetaan myös sellaista tietoa, mitä ei haluta yleisesti jakaa kaikille. Molemminpuoliseen viestintään oli mahdollisuus ainoastaan sähköpostin tai puhelimen välityksellä, ja ongelmaksi koettiin palautteen saaminen sekä muutoinkin kumppaniyritysten aktiivisuuden puute.

Ne on ne tietyt samat yritykset, joiden kanssa tehdään sitä käytännön työtä, mutta sitten siellä on se massa joka jää ihan kokonaan tavallaan kuulumattomiin. Ja sen takia kaivataan myös just sitä sellaista vuorovai-kutteista kanavaa.

Tutkimuksen tekohetkellä Visit Tampere oli kuitenkin päättänyt ottaa käyttöön Howspace-yhteistyöalustan, jonka toivottiin korjaavan osan viestinnän ongel-

makohdista ja tuovan mahdollisuuksia molemminpuoliseen ja nopeaan vuorovaikutukseen, yritysten aktivoimiseen sekä materiaalien jakamiseen. Viestinnän ja vastavuoroisuuden puutteen nähtiin rapauttavan yhteistyön ajatusta ja kumppanuusverkoston pohjaa.

Visit Tampereella oli näkemys, että viestintä ei tavoita kumppaniyrityksiä optimaalisesti. Ongelmana erityisesti sähköpostitse tehtävässä viestinnässä koettiin, että uutiskirjeet ja muu tiedottaminen hukkuu herkästi sähköpostiviestien tulvaan. Toisena viestinnän tavoitavuuteen liittyvänä ongelmana pidettiin viestinnän ymmärtämistä ja oikeista asioista viestimistä.

Niin siis sehän tietenkin kertoo siitä, että me ei osata kertoa oikeita asioita tai oikealla tavalla niitä asioita. Ja sitten se kertoo myös siitä, että se kumppani ei ole siis ollenkaan kärryillä siitä, että mikä se meidän tarjooma hänelle voisi olla, eli me on epäonnistuttu tavallaan myös kommunikoidaan se meidän työ, että mitä kaikkea me tehdään ja mikä se hyöty meidän tekemisestä sille yritykselle voisi olla.

Digitaalisten viestintäkanavien lisäksi kumppanuusverkostossa viestitään jonkin verran myös kasvokkain. Koronapandemiasta lähtien kumppanuusverkostossa oli järjestetty kerran kuukaudessa aamukahvit Microsoft Teams -alustalla, joissa tiedotettiin ja keskusteltiin ajankohtaisista asioista, mutta niiden järjestäminen lopetettiin keväällä 2023 osallistujien puutteen vuoksi. Näiden lisäksi kumppanuusverkostolle pidetään satunnaisesti verkostotapahtumia, kuten vuosittain järjestettävä Visit Festivaali.

Visit Tampereen kumppanuusverkoston vahvuuksiksi koetaankin erityisesti henkilökohtaiset suhteet ja yhteistyön mutkattomuus. Tämän lisäksi vahvuutena nähtiin alueorganisaation asiantuntevuus ja palvelualttius.

Mun mielestä meillä toimii jotenkin tosi hyvin henkilötasolla näiden yritysten kanssa suhteet ja että meidät koetaan helposti lähestyttäväksi. Että se semmoinen mutkattomuus siinä yhdessä tekemisessä niin mun mielestä se on kyllä meillä iso vahvuus.

6.2 Kumppanuusverkoston tausta ja rakenne

Muista tutkituista matkailun alueorganisaatioista kaksi on osakeperusteisia, yksi on rekisteröity yhdistys ja kaksi on kaupunkiomisteisia. Haastatteluissa kumppanuusverkoston tavoitteiksi mainittiin paikallisten yritysten sisällyttäminen alueen matkailuliiketoiminnan kehittämiseen ja matkailumarkkinointiin, ja kumppanuusverkosto nähtiin keinona tehdä läheistä yhteistyötä alueen matkailutoimijoiden kanssa. Osassa haastatteluja tuotiin myös esiin kumppanirahoituksen merkitystä niin verkoston toiminnan kuin markkinointitoimenpiteidenkin toteutuksessa.

Tässä mallissa saadaan se raha sitten kanavoitua suoraan tähän verkoston toimintaan, eli pystytään sitten mahdollistamaan tämän verkoston toimiminen, koska meidän budjetit muuten olisi sen verran pieniä, että ei pystyttäisi tämmöistä toimintaa pyörittämään ilman tätä verkostomaksua.

Kumppanuusverkostojen toiminnan kesto vaihteli suuresti alle vuodesta reiluun kahteenkymmeneen vuoteen. Alle vuoden ikäisiä kumppanuusverkostoja oli vain yksi ja noin kahdenkymmenen vuoden ikään oli yltänyt kaksi kumppanuusverkostoa. Loput kaksi kumppanuusverkostoa sijoittuivat kymmenen ikävuoden molemmin puolin. Kumppanuusverkostoista ja niiden jäsenistä käytettiin erilaisia nimityksiä alueesta ja alueorganisaation omistuspohjasta riippuen. Kumppanuusverkoston ja kumppaniyrityksien lisäksi haastatteluissa käytettiin myös termejä yhteismarkkinointiverkosto, verkostokumppanit, jäsenyritykset, partnerit, osakkaat ja osakkaista koostuva verkosto.

Se yhteismarkkinointi, niin se on ehkä se kuvaavin nimi sille verkostolle koska meillä on siinä ollut aina nimenomaan lähtökohtana se, että kaikki toimenpiteet suunnitellaan elinkeinon kanssa yhteistyössä että ne palvelee sitten elinkeinoa parhaimmalla mahdollisella tavalla.

Matkailun alueorganisaation omistuspohja joissain tapauksissa vaikuttaa kumppanuusverkoston rakenteeseen ja ainakin teoriassa tasavertaisuuteen. Esimerkiksi osakeyhtiössä, jossa kumppaniyrityksen liikevaihto määrää osakkeiden määrän vaikuttaa siihen paljonko yrityksellä on ääniä eli sanavaltaa yhtiökokouksissa. Rekisteröidyn yhdistyksen tapauksessa yhden perustajayrityksistä nähdään olevan eräänlainen veturiorganisaatio, jonka rooli nykyään on

kuitenkin suurimmaksi osaksi ideoiva ja vuorovaikutteinen. Suurimmassa osassa alueorganisaatioiden koetaan kuitenkin toimivan kumppanuusverkostojen veturiorganisaatioina ja kumppaniyrityksien olevan tasavertaisessa asemassa keskenään.

Kyllä meidän vetoisesti mennään ja toki tosi tarkalla korvalla sitten ollaan nämä kaikki vuodet kuunneltu meidän yrityksiä. Mutta kyllä täysin sillä tavalla meidän vetoisesti kuitenkin verkosto toimii.

Kumppanuusverkoston lisäksi kahdessa matkailun alueorganisaatiossa on käytössä erillinen Advisory board eli neuvottelukunta, jonka tehtävänä on toimia vuorovaikutuksellisenä työryhmänä kumppanuusverkoston ulkopuolella. Kummassakin tapauksessa neuvottelukunta on kumppanuusverkostoa pienempi ryhmä, joka mahdollistaa muun muassa uusien ideoiden ja asioiden testaamisen ja edistämisen. Neuvottelukunnan kanssa voidaan käydä myös keskustelua alueorganisaation toiminnasta isommassa kuvassa kuin kumppanuusverkostossa. Toisen alueorganisaation neuvottelukunnassa on mukana kahdeksan alueorganisaation valitsemaa yritystä ja toisessa hieman alle 20 yritystä, joista ainakin osa on myös kumppanuusverkoston jäsenyrityksiä.

6.3 Kumppanuusverkoston jäsenyys

Kumppanuusverkostojen jäsenten määrä vaihteli 40–220 kumppaniyrityksen välillä. Jäsenmäärältään selkeästi muita pienempiä ja suurempia kumppanuusverkostoja oli vain yksi, kun taas kolmessa muussa matkailun alueorganisaatiossa kumppaniyrityksien määrä oli samaa kokoluokkaa ollen noin 130–150. Osassa kumppanuusverkostoihin kuului myös toimialaltaan perinteisen matkailuliiketoiminnan ulkopuolisia yrityksiä, kun taas osassa verkoston toiminta on haluttu pitää vain matkailutoimialan sisällä. Jokaiseen kumppanuusverkostoon kuului niin pieniä, jopa yhden henkilön yrityksiä kuin suuria ketjuyrityksiäkin.

Oikeastaan kaikki toimialat mitkä liittyy matkailuun tavalla tai toisella ja ehkä sellaisiakin on mukana, jotka tyypillisesti ei liity matkailutoimialaan, mutta tämmöisessä matkailupitäjässä selkeästi hyötyvät matkailusta kuin

vaikka vähittäiskauppa, huoltoasemat, yksityiset lääkärit, parturikampaamo ja koirahoitola, yksityisiä eläinlääkäreitä, jotka saa liiketoimintamahdollisuuksia siitä, että alueella on isoa matkailijavirtaa.

Me emme ole halunneetkaan lähteä sitä levittämään sanotaanko matkailutoimialan ulkopuolelle, eli pyrimme pitämään tässä kumppanuudessa ne toimijat, jotka vahvasti ovat sidoksissa matkailualaan ja saavat sieltä oman liikevaihtonsa.

Suurimalla osalla tutkituista kumppanuusverkostoista ei ollut käytössä erilaisia jäsenyystasoja, vaan esimerkiksi kumppaniyritysten verkostomaksu oli riippuvainen yrityksen liikevaihdosta tai sen valitsemasta palvelupaketista. Yhdessä kumppanuusverkostossa jäsenmaksuun sisältyvät palvelut oli porrastettu niin, että suuremman liikevaihdon omaavien yritysten jäsenmaksu sisälsi enemmän etuja kuin pienen liikevaihdon omaavien yritysten. Tässä tapauksessa kuitenkin yritysten oli mahdollista ostaa haluamiaan palveluja lisämaksusta, mikäli ne eivät sisältyneet yrityksen jäsenmaksuluokkaan. Viidestä tutkitusta kumppanuusverkostosta vain yhdellä ei ollut käytössä ollenkaan jäsenmaksua, vaan verkostoon liittyminen ja sen osana toimiminen oli yrityksille ilmaista.

Kaikki on myös sitten tasavertaisessa asemassa. Eli se maksu on tosiaan kaikille sama riippuen sitten siitä liikevaihdosta ja sillä jokainen mukana oleva saa ihan samanlaiset kokonaisuudet.

Neljällä kumppanuusverkostolla oli käytössä jonkinlainen sopimus tai sitouttava jäsenlomake kumppaniyrityksien verkostoon kuulumisesta. Yhdessä kumppanuusverkostossa, jossa ei ollut käytössä jäsenmaksuja, ei myöskään solmittu sopimuksia kumppaniyritysten kanssa. Yhdessä kumppanuusverkostossa sopimus oli voimassa kunnes yritys irtisanoo sopimuksen, kahdessa sopimus uusittiin vuosittain ja yhdessä sopimus oli toistaiseksi voimassa oleva vuoden 2025 loppuun asti.

Ei mitään raskaita sopimusehtoja että pyritään mahdollisimman avoimeen, että totta kai kun meillä on määräaikaiset sopimukset niin siellä on irtisanomisoikeudet ja mahdollisuudet. Mutta se määräaikaisuus aika lailla rajaa sitä ja vuodeksi kerrallaan tehdään sopimukset. Paljon on mietitty sitä, että olisiko toistaiseksi voimassaolevat, mutta sitten on koettu myös hyödylliseksi että tulee vuosittain käytyä toimijoiden kanssa semmoinen syväluotaava keskustelu myös siitä yhteistyöstä.

Jokaisella kumppanuusverkostolla oli jonkinlaisia kriteereitä kumppanuusverkostoon haluaville yrityksille. Esiin tuotuja kriteereitä olivat alueorganisaation brändiin sopiva toimiala, maantieteellinen sijainti, liiketoiminnan laillisuus ja yleisen hyvän toimintavan noudattaminen, vastuullinen liiketoiminta sekä kiinnostus yhteiseen kehittämiseen. Yleisin kriteeri, joka tuotiin esiin yhteensä neljässä eri haastattelussa, liittyi nimenomaan yritysten halukkuuteen sitoutua alueorganisaation strategianmukaiseen toimintaan ja kehittämiseen.

Pääkriteeri verkostoon liittymisessä tosiaan on se että sillä toimijalla itsellään on kiinnostus Helsingin kanssa yhdessä kehittää Helsingistä meidän tavoitteen mukaisesti maailman kestäväintä ja älykkäintä matkailu- ja tapahtumakaupunkia, eli tavallaan se halu tehdä Helsingin kanssa yhdessä asioita paremman matkailu- ja tapahtumakaupungin eteen, niin se on se tärkein.

Näiden kriteerien lisäksi kestävyysajattelu näkyy verkostojen tulevaisuuden suuntana, sillä kolmessa kumppanuusverkostossa kestävyys on joko jo olemassa olevana tai tulevana kriteerinä kumppaniyrityksille. Yhdessä kumppanuusverkostossa oli otettu vuoden 2023 aikana käyttöön kriteeri, että kumppaniyritysten tulee olla sitoutuneita alueen kestävä matkailun kehittämiseen. Kyseiseen verkostoon kuuluvilta yrityksiltä on vaadittu näkemyksiä siitä, miten yritys edistää kestävä liiketoimintaa. Toistaiseksi kestävyden osoittamiseksi yrityksellä ei ole tarvinnut olla Sustainable Travel Finland (STF) -merkkiä tai muuta vastaavaa sertifikaattia, vaan huomioon on otettu myös erilaiset sisäiset ohjelmat aiheeseen liittyen. Kyseinen alueorganisaatio kuitenkin näkee, että tulevaisuudessa kaikilta kumppaniyrityksiltä saatettaisiin vaatia STF-merkki. Myös osassa muita kumppanuusverkostoja on pohdittu kestävyyskriteereiden asettamista verkostoon liittyville yrityksille.

Meidän verkosto tulee jatkossa menemään siihen suuntaan, että mukaan pääsee ainoastaan Sustainable Travel Finland -merkin saaneet yritykset tai vastaavan tavallaan auditoinnin omaavat yritykset. Tämänhetkisten puheiden osalta niin puhutaan ehkä vuodesta 2025, kun tähän siirryttäisiin, mutta katsotaan ollaanko siihen valmiita jo aikaisemmin.

Kumppanuusverkostoissa, joissa kestävyyskriteereiden sisällyttämistä on sekä vasta suunniteltu että jo otettu käyttöön, yritysten palaute kriteeristöstä

on ollut pääsääntöisesti positiivista. Yhdessä kumppanuusverkostossa vastuullisuuteen liittyvän yhteisen säännösten luominen onkin tullut alun perin yrityksiltä itseltään.

Meillä tehtiin kumppaniväyväisyyskysely tässä syksyn alussa, niin olisiko 95 % vastannut siihen kysymykseen, että on hyvä asia.

Virallisten kriteereiden lisäksi yhdellä kumppanuusverkostolla oli myös epävirallisia, kirjoittamattomia toiveita kumppaniyritysten suhteen. Nämä liittyivät yritysten kyvykkyyteen osallistua kansainväliseen markkinointiin ja että yrityksen yhtenä kohderyhmänä olisi kansainväliset matkailijat. Kyseinen haastateltava kertoi, että alueorganisaation omistuspohjan vuoksi kyseistä toivetta ei ole kuitenkaan voitu asettaa viralliseksi kriteeriksi.

Toisaalta se, että jäsenyydelle ei ollut asetettu tiukkoja kriteereitä nähtiin osassa kumppanuusverkostoja hyvänä asiana alueen kehittämisen näkökannalta. Avoimien ovien politiikka nähtiin myös keinona saada yritykset helpommin mukaan toimintaan.

Ei ole mitään tällaisia kriteerejä ja siitä syystä sitten varmasti myös onkin tämä positiivinen tilanne, että tosi iso osa toimialasta meidän alueella myös kuuluu tähän yhteisen tekemisen piiriin ja sikäli koetaan, että sitten sitä vaikuttamisen mahdollisuutta on sekä tavallaan meiltä sinne yrityksiin päin, mutta sitten toimialalta myös päättäjiin päin.

Kumppanuusverkostot eivät yleisesti olleet asettaneet kumppaniyrityksille velvoitteita verkoston sisäisessä toiminnassa. Kumppaniyrityksen velvoitteina nähtiin ainoastaan sopimuksen mukainen toiminta ja verkostomaksun maksaminen. Näiden lisäksi kumppaniyrityksiltä toivottiin aktiivista osallistumista verkoston toimintaan, mutta yksikään kumppanuusverkostoista ei velvoittanut yrityksiä siihen. Osassa kumppanuusverkostoista oli kuitenkin pohdittu, voisiko kumppaniyrityksille asettaa jatkossa velvoitteita esimerkiksi kyselyihin vastaamiseen tai digitaaliseen saavutettavuuteen liittyen. Kyseisiin toimenpiteisiin ei ollut kuitenkaan vielä ryhdytty.

Ja sitä kautta tavallaan varmistuttaisiin, että me tultaisiin myöskin saamaan niitä vastauksia, että se olisi ikään kuin ehto sille kumppanuudelle, että sitoudut sitten kerran vuodessa vastaamaan tällaiseen isoon kyselyyn.

6.4 Kumppanuusverkoston palvelutarjoama

Kaksi kumppanuusverkostoa tarjosi kohdennettuja palveluita kumppaniyrityksille riippuen yrityksen valitsemasta palvelukokonaisuudesta tai myymällä yrityksille lisäpalveluita. Toisessa näistä kumppanuusverkostoista oli luotu kolme eri sisältöistä pakettia, joista yritys voi valita omaa tarvettaan vastaavan kokonaisuuden. Kyseiseen verkostoon liittyvä yritys voi valita pelkän verkostotoiminnan, tai sen lisäksi myynnin edistämispaketin vapaa-ajan matkailuun tai kokous-kongressimatkailuun. Pelkkään verkostoyhteistyöhön mukaan liittyvä yritys saa hyötyä verkostoitumisesta, edunvalvonnassa ja tiedon saamisesta. Myynnin edistämispaketit sisältävät toimenpiteitä, jotka edesauttavat yritysten palveluiden myyntiä niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Toisessa kumppanuusverkostossa yritykset voivat halutessaan ostaa esimerkiksi lisänäkyvyyttä kertaostoina.

Suurimmassa osassa kumppanuusverkostoja kumppaniyrityksille oli kuitenkin tarjolla keskenään samanlaiset palvelut. Osassa haastatteluja mainittiin poikkeuksena erilaiset vaihtuvat kampanjat tai koulutukset, joihin kumppaniyritykset valitaan tarkoituksen mukaan. Yhdessä haastattelussa tuotiin myös esiin yrityksen oman aktiivisuuden merkitystä kumppanuusverkoston palveluiden hyödyntämisessä.

Tietenkään kun on 220 yritystä niin kaikkiin kampanjoihinhan 220 yritystä ei voi osallistua, eikä ole niin kun järkeäkään, että siellä on tietenkin semmoisia kärkiyrityksiä meilläkin. Varsinkin kun nyt meillä pääpainona on nostettu kesämarkkinointi, niin me tietenkin kesän osalta nostetaan niitä kärkiyrityksiä, jotka on sitoutuneita kesän toimintaan ja kesän toiminnan edistämiseen.

Se millä yrittäjä pystyy saamaan meiltä varmasti parempaa ja enemmän palvelua on se, että on aktiivinen meidän suuntaan. Eli ainahan se menee niin, että yritykset jotka ovat aktiivisia, niin ne varmasti saavat eniten vastinetta myös rahalle.

Koulutukset ja verkostoituminen nähtiin tärkeänä osana verkoston toimintaa. Kaikki kumppanuusverkostot tarjosivat kumppaniyrityksille koulutuksellista sisältöä ja tilaisuuksia verkostoitumiseen niin yritysten kuin alueorganisaationkin välillä. Verkostoitumistilaisuuksia olivat esimerkiksi yhteiset aamukahvit, joita järjestivät kaksi kumppanuusverkostoa sekä verkostokokoukset, joita järjestettiin eri muodoissa kaikissa kumppanuusverkostoissa. Kaikille kumppaniyrityksille avoimien verkostokokouksien lisäksi kolmessa kumppanuusverkostoissa järjestettiin myös teema- ja toimialakohtaisia tapaamisia tai koulutuksia jotka olivat tarkoitettu pienemmille ryhmille.

Koulutukset on myös iso osa meidän tekemistä, tavallaan noi meidän verkostokokouksetkin niin niissäkin on aina jotain koulutuksellista osuutta sitten esimerkiksi Visit Finlandin toimesta tai muuta, että paljon sellaista alan ajankohtaista viestintää ja kertomista näihin liittyy myös. Ja on järjestetty just digivalmiuskoulutuksia ja muita, että kyllä se on tärkeässä roolissa. Kokouksissa ja muissa on aina sitä verkostoitumisaikaa ja muuta niin kyllä niitä palveluita koitetaan yhyttää keskenään.

Koulutuksien ja verkostoitumisen lisäksi kumppanuusverkostoissa pyrittiin tukemaan yritysten liiketoimintaa myös muilla tavoin. Konkreettisina keinoina haastatteluissa tuotiin esiin tuki STF-merkin hakemiseen, mahdollisuus sparraustapaamiseen kaupungin kanssa, tutustumisinfot ja matkanjärjestäjien tutustumismatkat eli FAM:t, rekrytointitapahtuma, start up -tapahtuma, verkoston sisäiset tutustumiskäynnit sekä tapahtumien järjestäminen matkailijoille erityisesti matalasesongin aikana.

Me järjestettiin tuossa alkuvuodesta rekrytointitapahtuma, rekrymessut, johon meidän verkostolla ainoastaan oli mahdollisuus osallistua. Meillä oli 12 yritystä mukana ja järjestettiin sellainen iltapäivän rekrytilaisuus, ihan avoin kaikille työnhakijoille ja pyrittiin tukemaan tuota työvoiman saatavuushaastetta sillä. Sitten yhteen verkostotilaisuuteen kutsuttiin 10 start uppiä jotka voisi olla kiinnostavia tämän alan toimijoille, niin kutsuttiin heidät sinne pitchaamaan meidän verkostotilaisuuteen ja jokainen piti viiden minuutin pitchauksen. Lisäksi heillä oli tällaiset omat ständit sitten missä pystyivät jatkaa keskustelua.

Sitten järjestetään tai mahdollistetaan tällaisia verkoston sisäisiä tutustumiskäyntejä, eli verkoston kumppaneilla on mahdollisuus käydä tutustumassa toisten kumppaneiden toimintaan kerran kuukaudessa. Aina yksi kohde kutsuu verkoston käymään ja me toimitaan siinä ikään kuin

vaan koordinoimassa ne osallistujat ja sitten se kohde itse järjestää kaiken muun sen tutustumiskäynnin osalta.

Muina myynnin edistämistoimenpiteinä, joiden avulla kumppaniyritysten palveluja suositellaan tai välitetään asiakkaille, haastatteluissa tuotiin esiin matkailuneuvonta, esitteet ja asiakaskirjeet, messut ja muut myyntitilaisuudet sekä joissakin alueorganisaatioissa myös suora välitysmyynti. Yhdessä kumppanuusverkostossa kumppaniyrityksillä oli mahdollisuus perehdyttää matkailuneuvonnan henkilökuntaa omasta tuotteestaan tai palvelustaan, joka helpottaa kumppaniyrityksen palveluiden suosittelamista matkailijoille. Lisäksi yhdessä kumppanuusverkostossa matkailuneuvonnasta oli mahdollisuus ostaa kumppaniyritysten aktiviteettipalveluita sekä paikan päällä että verkossa pientä komissiota vastaan. Kumppaniyritysten tuotteiden ja palveluiden nähtiin yleisesti olevan etusijalla myyntitilaisuuksissa ja markkinointimateriaaleissa esimerkiksi kansainvälisten matkanjärjestäjien ja kongressien houkuttelussa sekä elinkeinoutiskirjeissä.

Myynnin edistämisen paketeissa olevana palveluna me tarjotaan vaikka kokous-kongressipuolen kumppaneille mahdollisuuksia näkyä meidän elinkeinoutiskirjeessä, eli meillä on siellä kohderyhmänä tietysti yritysten, järjestöjen ja korkeakoulujen kokous-kongressi varaajat. Ja ne uutiskirjeen materiaalit niin kumppaneilla on niissä mahdollisuus tietty määrä olla vuosittain mukana ja me kysellään niitä materiaaleja heiltä.

Kolmessa tutkituista matkailun alueorganisaatioista alueen markkinointisivusto oli avoin kaikille yrityksille, eikä niille pääsy ollut riippuvainen kumppanuusverkoston jäsenyydestä. Yhdessä näistä kumppaniyrityksille tarjottiin kuitenkin lisänäkyvyyttä eri asiakokonaisuuksissa. Kahdessa alueorganisaatiossa verkkosivunäkyvyys oli tarjolla ainoastaan kumppaniyrityksille, mutta myös toisessa näistä oli keskusteltu verkkosivuston muutoksesta avoimempaan Visit Finland DataHubiin perustuvaan malliin.

Yksi tärkein asia, miksi yritykset tulee meidän kumppaniksi, niin on tämä meidän aluesaitti, jossa vain kumppaniyritykset saa näkyvyyttä. Siellä toimii myös majoitushaku, johon pystyy sitten liittymään mukaan sekä elämyskauppa, jonka pystyy linkittämään yrityksen omaan verkkokauppaan ja näin sitten saa keskitetysti sen aluetarjonnan sinne sivustolle näkyville.

Yhdessä haastattelussa nousi esiin myös se näkökulma, että kohteen markkinointi kokonaisuudessaan lisää liiketoimintaa koko alueella ja voi tuoda yrityksille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Osasta alueorganisaation ja kumppanuusverkoston toiminnan luomista hyödyistä pääsevät siis nauttimaan koko alueen elinkeino, eivät pelkästään kumppaniyritykset.

Aluemarkkinoinnista hyöttyy toki koko alue, eihän me pystytä sitä katsomaan että mihin ne matkailijat tällä sitten menee kun ne tulee, että jos joku ei ole jäsen ja kuitenkin palveluitansa täällä meillä tarjoaa niin kyllähän hekin hyötyvät siitä että toimiala kehittyy. Sama koskee saavutettavuutta ja oikeastaan lähestulkoon kaikkea meidän tekemistä mikä ei ole yritysnäkyvyyteen sidottu, että sehän hyödyttää siis koko toimialaa ja hyöty säteilee myös ympäryskuntiin.

Kumppanuusverkostot pyrkivät myös tukemaan yritysten toimintaa jakamalla ajankohtaista tietoa. Kaikissa tutkituissa kumppanuusverkostoissa kumppaniyrityksille tarjottiinkin etuja liittyen dataan ja tiedolla johtamiseen. Tietoa jaettiin esimerkiksi digitaalisen yhteistyöalustan avulla, josta kumppaniyritykset voivat halutessaan seurata matkailuun liittyvää dataa ja tilanteen kehitystä. Osa saatavilla olevasta tiedosta on kumppaniyrityksille rahan arvoista etua, joka maksaisi huomattavasti enemmän heidän itsensä ostamana.

Verkostossa jaetaan tietoa, paljon tilastoja, tutkimustietoa, mutta myöskin sitten tämmöistä ajankohtaista alan tietoa. Se on tärkeää, että verkosto on aina ensimmäisenä kuulemassa myöskin niistä asioista, mistä me kuullaan ja mitä me halutaan alalta jakaa.

Kahdessa haastattelussa tuotiin myös esiin kumppaniyritysten vaikutusmahdollisuudet alueorganisaation toimintaan. Toisessa vaikutusmahdollisuus liittyy osakkuuden tuomiin etuihin, sillä osakkaat pääsevät kommentoimaan esimerkiksi markkinointisuunnitelmaa alueorganisaation yhtiökokouksessa sekä voivat asettua ehdolle päättämään asioista alueorganisaation hallitukseen. Toisessa kumppanuusverkostossa vaikutusmahdollisuus liittyi puolestaan työryhmätoimintaan, joissa mukana on usein alueen päättäviä tahoja ja muita tärkeitä sidosryhmiä.

Lisäksi meillä on tuota erilaisia yritystyöryhmiä, missä tehdään sitten yhdessä kehitystyötä tai voidaan sparrailla erilaisista asioista, jos tarvitsee

vaikka priorisoida tai miettiä jotakin esimerkiksi eri kohderyhmien välillä, niin hyvin läheisellä korvalla kuunnellaan yritysten tarvetta ja näkökulmaa ja tehdään sitten sen perusteella päätöksiä. Kaikki työryhmät on avoimia kaikille jäsenille, mutta toki toivotaan että jos johonkin työryhmään lähtee mukaan, niin sitten sitoutuisi siihen ainakin yhden toimintakauden ajaksi. Näissä ryhmissä on usein mukana myös seudullinen tai alueen kehitysyhtiö, joskus kaupunki, Metsähallitus, Finavia, myös muita sidosryhmiä, että tuodaan yhteen näitä tärkeitä sidosryhmiä ja matkailuyrityksiä ja käydään sitä keskustelua yhdessä.

Yritysten tyytyväisyys kumppanuusverkostojen palvelutarjoomasta vaikutti olevan melko hyvä kaikissa tutkituissa kumppanuusverkostoissa. Kaksi haastateltavaa toi esiin yritysten mahdollisesti toivovan enemmän suoraa markkinointi- ja myyntiapua. Yhdessä haastattelussa tuotiin esiin, että tyytyväisyyteen vaikuttaa muun muassa se, millaisena yritys näkee alueorganisaation roolin.

Suurin osa yrityksistä ymmärtääkin sen ja he osaavat katsoa sitä isossa kuvassa että kunhan matkailijat saadaan tietoiseksi Rovaniemestä ja tänne halutaan tulla, niin sitten sen jälkeen heidän palvelut tulevat siinä vaiheessa mukaan. Mutta sitten on tietenkin joitakin niitä yrityksiä jotka kaipaa sitä todella konkreettista, että ne haluaisi ihan sitä myyntiä ja se on niin kauhean hankala välillä osoittaa, että mistä se myynti tulee.

6.5 Kumppanuusverkoston sisäinen viestintä

Kumppanuusverkostoissa viestittiin kumppaniyritysten kanssa monin eri keinoin. Haastatteluissa esiin tuotuja tapoja olivat infotilaisuudet ja kokoukset, jäsenyysneuvottelut, uutiskirjeet, yhteydenotot puhelimitse ja sähköpostitse sekä erilaiset digitaaliset kanavat. Tutkituista kumppanuusverkostoista kolmella oli käytössä Howspace-yhteistyöalusta, joka mahdollisti molemminpuolisen viestinnän alueorganisaation ja kumppaniyritysten kesken. Howspace-yhteistyöalustaa oli myös pyritty hyödyntämään yritysten keskinäisessä verkostoitumisessa. Kaikki kyseistä yhteistyöalustaa käyttävät verkostot olivat luoneet kumppaneille oman osion esittäytymistä ja keskustelua varten. Muita esiintuotuja digitaalisia viestinnän kanavia olivat Lyyti, Slack, Facebook ja LinkedIn.

Meillä on tälle verkostolle semmoinen digitaalinen Howspace työtila käytössä. Se on meidän pääviestintäkanava ja kaikki viestintä tapahtuu siellä. Meillä ei mitään uutiskirjeitä tai muuta vaan keskitetään se kaikki viestintä meidän puolelta. Se on myöskin alusta, jossa kumppanit itse voivat olla äänessä ja jakaa tietoa siitä omasta tekemisestä.

Viestinnän arveltiin tavoittavan kumppaniyritykset melko hyvin Howspace-yhteistyöalustan kautta. Kaikissa kolmessa kyseistä yhteistyöalustaa käyttävässä kumppanuusverkostossa oltiin melko tyytyväisiä alustan viikoittaisiin kävijämääriin. Yhdessä kumppanuusverkostossa noin 70 % kumppaniyrityksistä vieraili alustalla viikoittain. Sen sijaan yhdessä kumppanuusverkostossa, joissa tiedottamisen välineenä käytettiin sähköpostitse välitettävää uutiskirjettä, viestinnän tavoitavuus uutiskirjeiden avausprosentin perusteella arveltiin olevan noin 50 %. Toisessa sähköpostia pääasiallisena viestinnän keinona käyttäneessä kumppanuusverkostossa koettiin, että viestien tavoitavuus vaihteli paljon riippuen aiheesta ja esimerkiksi toimitusjohtajan kumppanuusverkostolle lähettämät viestit luettiin todennäköisemmin.

Siinä tavoitavuudessa voisi parempikin tilanne olla, mutta toisaalta se on ihan ymmärrettävää. Se mitä me nähdään sieltä alustan analytiikan kautta on kuitenkin se, että he seuraa sitä, mikä on meille tietysti tosi tärkeitä. Me nähdään hyvin selvästi, että siellä joka viikko käydään ja tosi kovalla prosentilla eli se on meille toisaalta se merkki siitä, että se meidän viestintä kuitenkin menee heidän suuntaan läpi, mikä on tärkeintä.

6.6 Kumppanuusverkoston vahvuudet ja kehityskohteet

Kumppanuusverkostojen vahvuuksina pidetyt asiat vaihtelivat paljon alueorganisaatioiden välillä. Yleisimmin suurena vahvuutena nähtiin kuitenkin verkoston sisäinen yhteistyö ja verkostokumppanien keskinäinen sitoutuneisuus yhteiseen kehittämiseen. Kumppaniyritysten välinen yhteistyö ilmeni haastatteluissa esimerkiksi halukkuutena jakaa tietoa muille. Vahvuutena pidettiin myös verkoston hyvää henkeä sekä hyvää vuorovaikutusta alueen toimijoiden kanssa.

Yhteistyö verkoston toimijoiden välillä on tosi hyvää, että just tuossa kyselyssä yli 90 % sanoo että ovat tehneet yhteistyötä toisten verkoston toimijoiden kanssa vuoden aikana, niin se on aika kova luku että se on tosi tiivis se meidän verkosto ja siellä tehdään kimpassa yhteistyötä.

Lisäksi verkostoon kuuluvien kumppaniyritysten erilaisuus koettiin vahvuutena. Hedelmällisen yhteistyön kannalta merkityksellisenä nähtiin se, että yritykset tarjoavat erilaisia palveluita, sillä niistä syntyy matkailijan kokema kokonaisuus. Kumppanuusverkosto nähtiinkin hyvänä keinona saattaa yhteen erilaisia yrityksiä ja heidän palveluitaan.

Se on alusta asti ollut kyllä tuon verkoston vahvuus myöskin, että mukana on tosi eri kokoisia ja erilaisia yrityksiä, jotka sitten kun toisensa kohtaavat niin pystyvät luomaan hyvällä tavalla sitä yhteistyötä, koska eivät välttämättä sitten muissa yhteyksissä toistensa kanssa pääsisi tekemisiin.

Kumppaniyritysten aktiivisuus verkostoissa vaihteli suuresti. Yhdessä kumppanuusverkostossa kumppaniyritysten aktiivisuus koettiin verkoston vahvuutena, kun taas kahdessa haastattelussa tuotiin esiin haasteet yritysten osallistamisen kanssa. Kummassakin tapauksessa verkostossa oli pääosin aktiivisia toimijoita, mutta myös paljon sellaisia yrityksiä, jotka eivät ottaneet osaa verkoston yhteistoimintaan.

Se osallistaminen kaikin puolin, että sekä kokouksiin että sitten viestintään että tekemisiin, että miten kannustaa että yritykset lähtee mukaan noihin niin sen eteen tehdään töitä koko ajan, mutta mitään viisasten kiiveä siihen ei ole vielä löytynyt.

Haastateltavat näkivät kumppanuusverkoston jäsenten aktiivisuutta tukevinä tekijöinä jäsenmaksun, palautekyselyn, toiminnan monipuolisuuden sekä digitaalisen yhteistyöalustan tuomat osallistumismahdollisuudet. Jäsenmaksun koettiin sitouttavan yrityksiä yhteistyöhön eri tavalla kuin täysin maksuton toiminta. Kumppanuusverkoston toiminnan monipuolisuus luo yrityksille mahdollisuuksia hyödyntää verkoston palveluita haluamallaan tavalla ollen aktiivisia itselleen tärkeillä osa-alueilla. Palautekysely puolestaan antaa yrityksille tilaisuuden kommentoida verkoston toimintaa ja palvelutarjoomaa sekä tarjota kehitysehdotuksia. Yhdessä kumppanuusverkostossa oli myös palautekyselyssä

tarjottu yrityksille erilaisia vaihtoehtoja seuraavan vuoden toimenpiteistä ja toteutettu niistä suosituimpia.

Tosi tarkalla korvalla sitten ollaan nämä kaikki vuodet kuunneltu meidän yrityksiä ja kerätty vuosittain palautetta tällaisella kyselyllä, että ollaan pystytty kehittämään sitä verkostoa mahdollisimman paljon semmoiseksi, joka palvelisi nimenomaan tietysti niiden yritysten tarpeita, mutta sitten yhtä lailla meidänkin tarpeita sitten yritysten suuntaan siitä yhteisestä tekemisestä.

Myös muut kumppanuusverkostojen kohtaamat haasteet vaihtelivat verkostojen välillä. Suurimpana haasteena koettiin alueorganisaatioiden rajallinen määrä resursseja erityisesti kumppanuusverkostoon käytettävissä olevan aikaresurssin suhteen, mutta myös budjettiin liittyen. Muina haasteina mainittiin kumppanuusverkoston sisäisen viestinnän kehittäminen, kumppaniyritysten keskenään erilainen osaamistaso esimerkiksi markkinoinnissa ja digitalisatiossa, alueorganisaatioiden organisaatorajat sekä verkoston palvelutarjoaman kehittäminen.

Kyllä yksi haaste liittyy resursseihin, että millä tavalla me pystytään esimerkiksi tapaamaan näitä yrityksiä. Olisi tosi tärkeätä tavata heitä ja keskustella ja kuulla suoraan, että miten siellä menee ja minkälaista apua ne tarvitsee, joka on yksi meidän tehtävä kuitenkin olla näiden yritysten apuna niin se, että siihen olisi enemmän resursseja.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA YHTEENVETO

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia kumppanuusverkostoja suomalaisilla matkailun alueorganisaatioilla on sekä etsiä keinoja, joiden avulla Visit Tampere voisi kehittää omaa kumppanuusverkostoaan muualla toimiviksi havaittujen käytäntöjen pohjalta. Tutkimustulosten perusteella havaittiin, että tutkittujen matkailun alueorganisaatioiden kumppanuusverkostot muistuttavat paljon toisiaan, mutta sisältävät myös suuria eroavaisuuksia niiden toiminnassa. Samankaltaiseen johtopäätökseen olivat tulleet myös Järvinen ja Jyllilä

(2020, s. 17) omassa selvityksessään, vaikka tarkastellut alueorganisaatiot olivatkin eri organisaatioita kuin tässä opinnäytetyössä tutkitut.

7.1 Matkailun alueorganisaatioiden kumppanuusverkostot

Tutkimustulosten perusteella voidaan päätellä, että alueorganisaation omistuspohja vaikutti kumppanuusverkostojen rakentumiseen ja toimintaan jonkin verran. Alueorganisaation ollessa alun perin matkailuyritysten perustama rekisteröity yhdistys, perustajajäsenillä oli muita alueorganisaatioita vahvempi rooli niin alueorganisaation kuin kumppanuusverkostonkin toiminnassa. Myös osakeyhtiössä kumppanuusverkoston ollessa sidoksissa yhtiön osakkuuksiin osakkaat pääsevät vaikuttamaan suuremmin alueorganisaation koko toimintaan. Kaupunkiomisteisessa alueorganisaatioissa taas nousi esiin omistuspohjan asettamat esteet esimerkiksi myyntiliiketoiminnan harjoittamiselle.

Kumppanuusverkostoista neljä oli ollut toiminnassa pitkään ja niiden toiminta oli vakiintunutta, joskin kaikissa kumppanuusverkostoissa nähtiin tarve kehittää toimintaa edelleen. Kaikki alueorganisaatiot kokivat myös olevansa keskeisessä roolissa kumppanuusverkoston toiminnassa, vaikka varsinaisiksi veturiorganisaatioiksi itsensä mielsi neljä alueorganisaatiota. Toivolan (2006, s. 87) mukaan veturiyrytykseksi mielletään kuitenkin se, joka on vastuussa verkoston toiminnasta ja kehittämisestä, ja näin ollen kaikkien tutkittujen alueorganisaatioiden voidaan katsoa toimivan veturiorganisaatioina kumppanuusverkostoissaan.

Kaikkia kumppanuusverkostoja yhdisti niiden tavoite integroida paikalliset yritykset osaksi matkailualan yhteistä toimintaa. Useimmat näkivät myös verkoston tarkoituksena sitouttaa yritykset matkailualan alueelliseen kehittämiseen. Nämä tavoitteet heijastuvat myös kaikkien kumppanuusverkostojen palvelutarjoomiin, joissa korostuivat erityisesti yhteistyömahdollisuuksien luominen verkostoitumisen kautta sekä koulutuksellinen sisältö. Tutkittujen kumppa-

nuusverkostojen tavoite oli yhtenäinen sen teorian kanssa, että verkostoiminnan taustalla on halu parantaa yritysten liiketoimintaa yhteistyön avulla (Vakaslahti, 2004, s. 17; Toivola, 2006, s. 9).

Kumppaniverkoston jäsenten määrässä oli suurta vaihtelua alueorganisaatioiden välillä. Kumppanuusverkosto, johon kuului vähiten kumppaniyrityksiä, oli ottanut käyttöön tiukennetut kriteerit jäsenilleen vuoden 2023 aikana. Suurimmissa kumppanuusverkostoissa mukaan toimintaan pääsi myös sellaiset yritykset, jotka eivät perinteisesti olleet matkailualan yrityksiä, kuten koirahoitola, yksityinen lääkäriasema ja autohuolto, mutta jotka kuitenkin kokivat sivullisesti hyötyvänsä alueen matkailuvirroista. Jäsenille asetetut kriteerit vaihtelivat suuresti verkostojen välillä, sillä osa kumppanuusverkostoista oli asettanut kumppaniyrityksille tiukat kriteerit esimerkiksi kestävyysajattelun kannalta, kun taas yhdessä kumppanuusverkostossa kerrottiin olevan avoimien ovien politiikka ja ainut kriteeri kumppaniyrityksille oli alueorganisaation strategian mukaiseen toimintaan sitoutuminen. Tämä havainto poikkesi Järvisen ja Jyllilän (2020, s. 19) tekemästä tutkimuksesta, jossa kumppaniyrityksille ei ollut asetettu mitään kriteereitä verkostoon liittymiseksi. Sen sijaan se, että usea alueorganisaatio oli asettanut jäsenille kriteereitä oli Visit Finlandin (2019, s. 51) tekemässä selvityksessä suositeltavan kumppanuusmallin mukaista.

Järvisen ja Jyllilän (2020, s. 19) tutkimustulosten mukaisesti myöskään tässä opinnäytetyössä tutkituissa kumppanuusverkostoissa ei ollut asetettu varsinaisia velvoitteita kumppaniyrityksille, vaikka moni tutkituista alueorganisaatioista olikin asiaa pohtinut. Osa alueorganisaatioista kuitenkin koki tulevaisuudessa mahdollisina erityisesti velvoitteet, joiden nähtiin lisäävän kumppaniyritysten aktiivisuutta verkoston toimintaan osallistumisessa. Visit Finland (2019, s. 51) ei ole maininnut velvoitteiden asettamista omassa suosituksessaan kumppanuusmallien peruslähtökohdista, mutta kehottaa sen sijaan kumppanuusverkostoja avoimeen osallistavaan toimintaan kumppaniyritysten aktiivisuuden lisäämiseksi.

Neljä tutkituista kumppanuusverkostoista oli jäsenmaksullisia ja jäseneksi liittyminen vahvistettiin jonkinlaisella sopimuksella. Yhdessä haastattelussa jäsenmaksun nähtiin sitouttavan kumppaniyrityksiä mukaan yhteistyöhön paremmin kuin maksuttoman toiminnan, jonka myös Visit Finland (2019, s. 51) on maininnut suositeltavana kumppanuusmallin peruslähtökohtana.

Kumppanuusverkostojen tarjoamat hyödyt yrityksille olivat melko samanlaisia kaikissa tutkituissa verkostoissa, sillä kaikissa verkostoissa kumppaniyrityksille tarjottiin verkostoitumismahdollisuuksia, koulutusta sekä erilaisia myynnin edistämistoimia. Suurimmat eroavaisuudet liittyivät siihen, että osassa kumppanuusverkostoja yritykset voivat ostaa lisänäkyvyyttä alueorganisaation eri markkinointikanavissa oman myyntinsä edistämiseksi, kun taas osa verkostoista tarjoaa kaikille jäsenilleen samanlaiset palvelut. Yritysten erilaisiin tarpeisiin pohjautuvien palveluiden tarjoaminen on myös linjassa Visit Finlandin (2019, s. 51) suosittelman kumppanuusmallin kanssa.

Digitaalinen Howspace-yhteistyöalusta oli tutkimushetkellä käytössä kolmessa eri alueorganisaation kumppanuusverkostossa ja myös Visit Tampere oli päättänyt ottaa kyseisen alustan käyttöön. Tästä voi päätellä, että verkostoissa digitaaliset viestintäkanavat ovat yhä yleisempi sisäisen viestinnän muoto. Howspace-yhteistyöalustan nähtiin lisäävän viestinnän tavoitavuutta sekä mahdollistavan myös molemminpuolisen viestinnän verkoston sisällä niin kumppaniyritysten kesken kuin yritysten ja alueorganisaationkin välillä. Kaikissa kumppanuusverkostoissa järjestettiin kuitenkin myös kasvokkain tapahtuvia verkostotilaisuuksia. Vesalaisen (2004, s. 54–56) mukaan vuorovaikutus on merkittävässä roolissa verkoston toiminnan onnistumisessa, ja näin ollen kumppanuusverkostojen tulisi varmistaa, että kumppaniyritykset ovat aktiivisia keskustelijoita myös digitaalisella yhteistyöalustalla, etenkin jos kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen mahdollisuuden vähenevät.

7.2 Kehitysehdotukset kumppanuusverkostolle

Tutkitut kumppanuusverkostot näkivät yleisesti vahvuuksinaan verkoston sisäisen hyvän yhteishengen sekä kumppaniyritysten sitoutuneisuuden yhteiseen kehittämiseen. Jäsenten aktiivisuus koettiin kuitenkin hyvin vaihtelevana eri verkostojen välillä. Alueorganisaatiot olivatkin pyrkineet lisäämään kumppaniyritysten aktiivisuutta verkoston sisäisessä toiminnassa monin eri tavoin, kuten tarjoamalla monipuolisesti tilaisuuksia osallistumiseen sekä verkostoitumiseen. Erityisesti yksi kumppanuusverkosto toi esiin pyrkivänsä keksimään joka vuosi jotain uutta tarjottavaa kumppaneilleen, jotta verkoston toiminta pysy virkeänä ja uudistuvana. Kyseinen kumppanuusverkosto tarjosikin kumppaniyrityksille mahdollisuuden äänestää mielenkiintoisimmat sisällöt seuraavalle toimintakaudelle, jotka sitten toteutettiin. Kumppanuusverkostoissa myös yleisesti hyödynnettiin vuosittaista palautekyselyä jäsenten tyytyväisyyden mittaamiseen.

Valkokarin ym. (2014, s. 8) mukaan kumppanuusverkoston palvelutarjooman kehittämisessä tulisi huomioida verkoston tarkoitus, ja verkoston palveluiden tulisikin heijastella näitä tavoitteita. Jos kumppanuusverkoston päätavoite on saada alueen matkailutoimijat verkostoitumaan keskenään, tulisi verkoston jäsenille tarjota tähän runsaasti mahdollisuuksia.

Tutkimustulosten sekä teoreettisessa viitekehyksessä esiin tuodun tiedon perusteella Visit Tampere voisi kehittää omaa kumppanuusverkostoaan seuraavasti:

1. Kriteeristön luominen kumppaniyrityksille verkoston tarkoituksen ja tavoitteen pohjalta
2. Palvelutarjooman jaottelu eri sisältöisiin paketteihin perustuen yritysten erilaisiin tarpeisiin
3. Kumppaniyritysten osallistaminen verkoston toimintaan luomalla siihen monipuolisesti mahdollisuuksia sekä tarjoamalla kiinnostavaa sisältöä
4. Avoimen ja ajankohtaisen viestinnän turvaaminen Howspace-yhteistyöalustalla, unohtamatta kasvokkain tapahtuvan vuorovaikutuksen merkitystä luottamuksellisen kumppanuuden rakentamisessa

8 POHDINTA

Kiinnostuin kumppanuusverkostojen toiminnasta Visit Tampereella suorittamani työharjoittelun aikana. Kumppanuusverkostot eivät olleet minulle ennestään tuttu asia ennen harjoittelujaksoa, eikä kumppanuusverkostojen toiminta ole sisällynyt matkailuliiketoiminnan opintoihini. Opinnäytetyön tekeminen itselleni uudesta aiheesta oli hieman haastavaa mutta hyvin mielenkiintoista, ja opin paljon uutta tietoa niin teorialähteistä kuin haastattelemiltani kumppanuusverkostojen asiantuntijoiltakin. Minulla on kuitenkin aiempaa osaamista opinnäytetyöprosessista ja tutkimushaastattelujen tekemisestä, sillä olen tehnyt jo yhden laadullisen opinnäytetyötutkimuksen aiemmissa opinnoissani.

Koen, että tutkimuksen aihe oli tärkeä ja hyvin ajankohtainen, sillä toimeksiantajalla oli todellinen tarve kumppanuusverkostonsa kehittämiseen verkoston ollessa muutosvaiheessa tutkimuksen aikana. Myös teoreettisessa viitekehyksessä nousi esiin alueorganisaatioiden toiminnan kehittämisen tarpeet. Tutkimustulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset ja kehitysehdotukset ovat yleisluontoisia, mutta linjassa Visit Finlandin suosittelman kumppanuusmallin kanssa. Kehitysehdotukset ovat kuitenkin suunnattu erityisesti Visit Tampereen kumppanuusverkostossa havaittujen ongelmien korjaamiseksi.

Koen, että onnistuin benchmarking-tutkimuksen avulla vastaamaan opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin hyvin, ja että tutkimustulokset ovat toimeksiantajalle hyödyllisiä heidän kehittäessään kumppanuusverkostoa tutkimustulosten pohjalta. Benchmarking-tutkimuksessa on kuitenkin huomioitava, että alueorganisaatiot ja niiden kumppanuusverkostot ovat keskenään erilaisia, eivätkä muualla hyviksi todetut käytännöt ole välttämättä toteutettavissa sellaisenaan kehitettävässä organisaatiossa.

8.1 Tutkimusetiikka ja luotettavuustarkastelu

Tutkimusetiikalla tarkoitetaan tutkijoiden ammattietiikkaa, joka koostuu hyvään tutkimukselliseen käytäntöön liittyvistä eettisistä periaatteista. Tutkimusetiikassa otetaan huomioon totuuden etsintään ja tiedon luotettavuuteen liittyvät asiat kuin myös tutkimushenkilöiden sekä muiden tutkijoiden kunnioittaminen. Totuuden etsintä ja tiedon luotettavuus pitää sisällään muun muassa tutkimusaineiston keräämisen, käsittelyn ja säilyttämisen asianmukaisella tavalla. Tutkimushenkilöiden eettisellä kohtelulla tarkoitetaan henkilöiden itsemääräämisoikeuden kunnioittamista ja tutkimuksen vahingollisuuden välttämistä. Muiden tutkijoiden kunnioittaminen puolestaan pitää sisällään toisten tutkijoiden tekemän työn huomioimisen. (Kuula, 2011, s. 18.) Tutkimuseettinen neuvottelukunta (2023) on luonut ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä, jonka mukaan tutkimuksessa tulee muun muassa noudattaa rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta, ja sen tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien tulee olla kriteerien mukaisia ja kestää eettistä tarkastelua. Sen lisäksi mahdolliset tutkimuksen rahoituslähteet ja tutkijan sidonnaisuudet on tuotava esille.

Opinnäytetyöprosessia varten laadittiin aineistohallintasuunnitelma, jonka avulla kartoitettiin opinnäytetyötä varten kerättävän aineiston laatu, dokumentointi, käsittely ja säilytys sekä mahdolliset tutkimuseettiset ongelmat. Aineistohallintasuunnitelman mukaisia toimenpiteitä toteutettiin koko tutkimusprosessin ajan, ja haastattelutallenteet hävitettiin suunnitellusti tutkimuksen valmistuttua. Haastateltavat asiantuntijat suostuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti ja heitä informoitiin etukäteen tutkimuksen tarkoituksesta, haastattelutilanteen nauhoituksesta ja tallenteiden hävittämisestä, sekä opinnäytetyön suunnitellusta julkaisuajankohdasta.

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen uudelleenarviointia samanlaisten tulosten saavuttamiseksi. Tämä voidaan todeta joko samalla tutkimuskerralla kahden eri tutkijan päädyttyä samanlaiseen lopputulokseen tai uusimalla tutkimus toisella tutkimuskerralla samoja tutkimushenkilöitä käyttäen. Tutkimuksen validiteetilla puolestaan viitataan tutkimusmenetelmän luotetta-

vuuteen tutkimustuloksia mitattaessa. Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetin ja validiteetin arvioiminen voi olla haastavaa, sillä tapaustutkimuksissa tutkimushenkilöiden kokemukset ovat ainutlaatuisia. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tarkka kuvailu tutkimuksen suorittamisesta onkin tärkeässä roolissa luotettavuuden arvioinnissa. (Hirsjärvi ym., 2018, s. 231–232.)

Osa haastateltavista korosti näkemysten ja mielipiteiden olevan vain heidän omiaan, eivätkä edusta välttämättä sitä, miten alueorganisaatiossa yleisesti ajatellaan asioista. Lisäksi jotkut haastateltavista puhuivat asioista vapautuneemmin kuin toiset, jolloin osasta haastatteluja kertyi enemmän aineistoa sisällönanalyysia varten kuin toisista, joka on saattanut osaltaan vaikuttaa saattuihin tutkimustuloksiin.

Kaikissa tutkituissa kumppanuusverkostoissa tunnistettiin kehitettäviä kohteita ja niiden parissa tehdään jatkuvaa kehitystyötä, joten on mahdollista että verkostojen toiminta on ehtinyt muuttua syksyllä 2023 tehtyjen haastatteluiden jälkeen. Myös toimeksiantajan kumppanuusverkostossa on otettu askelia verkoston toiminnan kehittämiseksi jo opinnäyteprosessin aikana. Tästä johtuen tutkimuksen tulokset voisivat poiketa jonkin verran tutkimusta myöhemmin uusittaessa.

8.2 Toimeksiantajan palaute

Opinnäytetyötutkimus sekä kehitysehdotukset esiteltiin toimeksiantajalle helmikuussa 2024 Visit Tampereen tiloissa järjestetyssä palaverissa, ja sen lisäksi toimeksiantajalle toimitettiin valmis opinnäytetyö tutkimustauluineen. Tämän jälkeen toimeksiantajalta pyydettiin kirjallinen palaute, joka on liitetty kokonaisuudessaan opinnäytetyöhön.

Tutkimuksen kohteeksi valikoitui asiantuntijaorganisaatiot, joiden toiminnassa oli havaittu jo ennakolta kiinnostavia toimintatapoja. Toimintatapojen avulla organisaatiot ovat pyrkineet ratkaisemaan verkostotoiminnan keskeisiä haasteita, jotka on myös Visit Tampereessa tunnistettu ajankohtaisiksi kehityskohteiksi yritysyhteistyössä. Tutkimuksen avulla haluttiin siis kerätä lisätietoa oman verkostokehityksen tueksi. Benchmarking

tutkimustapana oli mielestämme toimiva tapa tuottaa kaipaamaamme tietoa yritysverkostojen toiminnasta ja sen kehittamisestä. (Saloniemi, 2024.)

Tutkimus ei sinällään nostanut esiin mitään suurta ja uutta mullistavaa tietoa, mutta oli omiaan vahvistamaan käsitystämme niistä toimenpiteistä, joilla verkoston toimintaa voitaisiin kehittää. Tekijän ehdotukset Viisit Tampereen kumppanuusverkoston kehittämiseksi kohdistuvat selkeästi yhteistyön keskeisimpiin asioihin. Viestintä ja yritysten aktivoiminen sekä yrityskentän heterogeenisyys haastavat alueorganisaatioita erityisesti kehittämään palveluitaan yritysverkostolle sopiviksi ja panostamaan viestintään. Oli lohdullista huomata, että muutkin organisaatiot kamppailevat samojen haasteiden kanssa. Annetut toimenpide-ehdotukset toimivat erinomaisena keskustelun pohjana verkoston tuleville kehityssuunnitelmille. (Saloniemi, 2024.)

Työ eteni suunnitellusti ja aikataulussa. Tekijä toimi hyvin itsenäisesti ja myös muista alueorganisaatiosta saadun palautteen mukaan myös erittäin ammattimaisesti. Haastattelujen pohjalta työn tulosten koettiin hyödyttävän muitakin organisaatioita. Tehty tutkimus on omiaan kannustamaan alueita avoimeen keskusteluun yritysverkostoteemoihin liittyen myös tulevaisuudessa. (Saloniemi, 2024.)

LÄHTEET

- Čorak, S. & Živoder, S. (2017). Tourism Destination and DMO Transformation. Teoksessa Dwyer, L., Tomljenović, R. & Čorak, S. (toim.), Evolution of Destination Planning and Strategy – The Rise of Tourism in Croatia (s. 99–118). <https://www.co-plan.org/wp-content/uploads/2018/11/Evolution-of-Destination-Planning-and-Strategy-The-Rise-of-Tourism-in-Croatia1.pdf>
- Duminy, E. (4.12.2018). The evolving role of the DMO in optimising tourism opportunities. <https://www.bizcommunity.com/Article/196/595/185050.html>
- Hakanen, M., Heinonen, U. & Sipilä, P. (2007). Verkostojen strategiat: Menesty yhteistyössä. Edita.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2018). Tutki ja kirjoita (22. painos). Tammi.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö (2. painos). Gaudeamus.
- Järvinen, E. & Jyllilä, S. (2020). Kumppanuusverkostot matkailualalla: Selvitys kumppanuusverkostomalleista. Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe202101041042>
- Kuula, A. (2011). Tutkimusetiikka: Aineiston hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino.
- Metsämuuronen, J. (2011). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä (e-kirja opiskelijalaitos). International Methelp.
- Morrison, A. (2019). Marketing and Managing Tourism Destinations (2. painos). Routledge.
- Niva, M. & Tuominen, K. (2005). Benchmarking käytännössä: Itsearviointin työkirja. Benchmarking Ltd.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2015). Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro.
- Ollus, M., Ranta, J. & Ylä-Anttila P. (1998). Verkostojen vallankumous: Miten johtaa verkostoyritystä? Taloustieto.
- Pike, S. & Page, S. (2014). Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*, 41, 202–227. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.009>
- Saarnilehto, A., Vesalainen, J. & Annola, V. (2013). Monimuotoinen verkosto – johtamista ja juridiikkaa. Lakimiesliiton kustannus.

Saloniemi, M. (1.6.2023). Henkilökohtainen keskustelu asiakkuuspäällikkö Mari Saloniemen kanssa.

Saloniemi, M. (28.2.2024). Asiakkuuspäällikkö Mari Saloniemen sähköposti.

Sotiriadis, M. & Shen, S. (2017). The contribution of partnership and branding to destination management in a globalized context: The case of the UNWTO Silk Road Programme. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 3(2), 8–16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1209121>

Stähle, P. & Laento, K. (2000). Strateginen kumppanuus – avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. WSOY.

Toivola, T. (2006). Verkostoituva yrittäjyys: Strategiana kumppanuus. Edita.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi.

Tuominen, K. (2016). Kehityksen tie – Benchmarking-käsikirja. Benchmarking Ltd.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (29.5.2023). Hyvä tieteellinen käytäntö (HTK). <https://tenk.fi/fi/tiede/ilppi/hyva-tieteellinen-kaytanto-htk>

Työ- ja elinkeinoministeriö. (2022). Yhdessä enemmän – kestävä kasvua ja uudistumista Suomen matkailuun: Suomen matkailustrategia 2022–2028 ja toimenpiteet 2022–2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2022:51. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-772-4>

Vakaslahti, P. (2004). Jalosta liikesuhde kumppanuudeksi: Alihankinnasta yhdessä tekemiseen. Talentum.

Valkokari, K., Valjakka, T., Hakanen, T., Kupi, E. & Kaarela, I. (2014). Palveluverkoston kehittämisen työkirja. VTT. https://publications.vtt.fi/julkaisut/muut/2014/VTT_Palveluverkoston_kehittamisen_tyokirja.pdf

Vesalainen, J. (2006). Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen (2. uudistettu painos). Teknologiaeollisuus.

Visit Finland. (2019). Selvitys Suomen matkailuorganisaatioiden toimintamalleista. <https://www.businessfinland.fi/4a865c/globalassets/julkaisut/visit-finland/tutkimukset/2019/selvitys-suomen-matkailuorganisaatioiden-toimintamalleista.pdf>

Visit Tampere. (2022). Matkailustrategian seuranta ja täydentävät linjaukset 2022–2025. <https://visittampere.fi/wp-content/uploads/2022/06/Visit-Tampere-Matkailustrategian-seuranta.pdf>

Visit Tampere. (2023a). Yrityksille. Haettu 26.5.2023 osoitteesta <https://visit-tampere.fi/yrityksille/>

Visit Tampere. (2023b). Tampereen seudun matkailustrategia. Haettu 26.5.2023 osoitteesta <https://visittampere.fi/yrityksille/matkailustrategia/>

Vuorinen, T. (2014). Strategiakirja: 20 työkalua (2. painos). Talentum.

Wang, Y. (2008). Collaborative destination marketing: Roles and strategies of convention and visitors bureaus. *Journal of Vacation Marketing*, 14(3), 191–209. <https://doi.org/10.1177/1356766708090582>

Wang, Y. & Pizam, A. (2011). *Destination Marketing and Management: Theories and Applications*. CAB International.

World Tourism Organization. (2003). *Co-operation and Partnerships in Tourism: A Global Perspective*. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284406012>

World Tourism Organization. (2007). *A Practical Guide to Tourism Destination Management*. UNWTO.

World Tourism Organization. (2019a). *UNWTO Tourism Definitions*. UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284420858>

World Tourism Organization. (2019b). *UNWTO Guidelines for Institutional Strengthening of Destination Management Organizations (DMOs) – Preparing DMOs for new challenges*. UNWTO. <https://doi.org/10.18111/9789284420841>

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELURUNKO

Taustatiedot ja rakenne:

Mikä on organisaation ja kumppanuusverkoston nimi?

Minkälainen rakenne ja omistus pohja alueorganisaatiolla on?

- Miten organisaation omistus pohja vaikuttaa kumppanuusmalliin?

Kertoisitko kumppanuusverkoston taustasta ja tavoitteista?

- Minkä vuoksi kumppanuusverkosto on luotu?
- Milloin kumppanuusverkosto on aloittanut toimintansa?
- Millainen rakenne kumppanuusverkostossa on, onko verkostolla mahdollisesti veturiorganisaatio?

Kumppanuusverkoston rakentaminen ja toiminta:

Kertoisitko kumppanuusverkoston jäsenyyksistä?

- Mikä on verkoston tämänhetkinen jäsenmäärä?
- Millaisia yrityksiä verkostoon kuuluu?
- Miten jäseneksi liitytään, onko jäseneksi liittymisessä kriteereitä?
- Millaiset sopimusehdot kumppanuusverkostossa on?
- Millaisia jäsenyystasoja verkostossa on?
- Millaisia velvoitteita verkoston jäsenillä on?

Palvelutarjoama:

Kertoisitko kumppanuusverkoston jäsenilleen tarjoamista palveluista?

- Minkälaisia palveluita tai hyötyjä verkosto tarjoaa jäsenilleen?
- Millaisia toiveita tai palautetta kumppaneilta on tullut palvelutarjoomasta?

Viestintä:

Kertoisitko kumppanuusverkoston sisäisestä viestinnästä?

- Miten verkostossa viestitään?
- Miten arvelette viestinnän tavoittavan kumppaniyritykset?

- Onko viestintä mahdollista molempiin suuntiin?

Kumppanuusverkoston vahvuudet ja heikkoudet:

- Mitkä ovat kumppanuusverkoston vahvuudet?
- Onko jokin käytäntö havaittu erityisen toimivaksi?
- Minkälaisia haasteita kumppanuusverkoston toiminnassa on?